



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

ANNA-KAISA TUOMOLA

Vaikuttavalla viestinnällä kohti onnistunutta muutosta

KANSAINVÄLISEN KAUPAN KOULUTUSOHJELMA
2020

Tekijä(t) Tuomola Anna-Kaisa	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Toukokuu 2020
	Sivumäärä 61	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi Vaikuttavalla viestinnällä kohti onnistunutta muutosta		
Tutkinto-ohjelma Kansainvälinen kauppa		
<p>Sisäisen viestinnän merkitystä organisaatiolle ei voida korostaa liikaa. Sen merkityksellisyys korostuu entisestään muutostilanteissa, ja laadukas muutosviestintä nähdäänkin muutoksen onnistumisen perusedellytyksenä. Tämän laadullisen tutkimuksen aiheena oli tutkia työyhteisöjen sisäistä viestintää muutostilanteissa. Tavoitteena oli selvittää, millainen sisäinen viestintä tukee henkilöstön muutosmyönteisyyttä ja muutoksen onnistumista. Lisäksi selvitettiin esimiesviestinnän merkitystä muutostilanteissa, sekä organisaatiokulttuurin vaikutusta muutosviestinnän tyyliin ja laatuun. Työtä ohjaavat tutkimuskysymykset olivat: 1) Millainen viestintä lisää työntekijän muutosmyönteisyyttä ja tukee muutoksen onnistumista? 2) Millaisia viestintätaitoja/-keinoja esimieheltä odotetaan muutostilanteessa? 3) Onko organisaatiokulttuurilla vaikutusta muutosviestinnän onnistumiseen?</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin kevään 2020 aikana. Työn teoreettisessa osuudessa käsiteltiin muutosviestintään linkittyviä teemoja: sisäistä viestintää, johtamisviestintää sekä organisaatiokulttuuria, jotka vaikuttavat muutosviestinnän rakentumiseen. Empiirinen osuus muodostui teemahaastattelujen tuloksista ja niiden analysoinnista. Tiedonkeruu toteutettiin haastatteleamalla viittä toimihenkilöä, jotka työskentelevät eri organisaatioissa.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella muutosmyönteisyyttä ja muutoksen onnistumista tukee oikea-aikainen, ajantasainen ja mahdollisuuksien mukaan osallistava kasvokkaisuviestintä, jossa korostuu esimiehen ja henkilöstön välinen vuorovaikutteinen keskustelu. Esimieheltä odotetaan johdonmukaista, motivoivaa, muutosten syitä ja tavoitteita perustelevaa säännöllistä viestintää. Kirjallinen viestintä nähdään tarpeellisena, mutta sen rooli lähinnä kasvokkaisuviestintää tukevana. Avoimen organisaatiokulttuurin, jossa korostuu muun muassa luottamuksellinen ja kannustava ilmapiiri, koettiin vaikuttavan myönteisesti muutosviestinnän laatuun ja muutoksen onnistumisen todennäköisyyteen.</p>		
<p>Asiasanat sisäinen viestintä, muutosviestintä, johtamisviestintä, organisaatiokulttuuri</p>		

Author(s) Tuomola Anna-Kaisa	Type of Publication Bachelor's thesis	Date May 2020
	Number of pages 61	Language of publication: Finnish
Title of publication With effective communication towards successful change		
Degree program International Trade		
<p>The importance of internal communication cannot be overemphasized. Its importance is further emphasized especially in situations of change, where it is seen as a basic condition for the success of change. The subject of this qualitative research was to study the internal communication of work communities in change situations. The aim was to find out what kind of internal communication supports employee resilience and the success of change. In addition, the importance of managerial communication and the impact of organizational culture on change communication were investigated. The research questions were: 1) What kind of communication increases employee resilience and supports the success of change? 2) What kind of communication skills and means are expected from the supervisor in a change situation? 3) Does organizational culture have an impact on the success of change communication?</p> <p>The thesis was conducted during spring 2020. The theoretical part of this study dealt with themes related to change communication: internal communication, leadership communication and organizational culture. The empirical part consisted of the results of the thematic interviews and their analysis. The data collection was carried out by interviewing five employees working in different organizations.</p> <p>Based on the research results, employee resilience and success of change are supported by timely, up-dated, where possible, participatory face-to-face communication, which emphasizes the interactive discussion between the supervisor and personnel. The communication of the supervisor is expected to be coherent, motivating and regular and the reasons and goals of the change clearly justified. Written communication is necessary, but the role of it is mainly to support face-to-face communication. An open organizational culture and a confidential, encouraging atmosphere was felt to have a positive effect on the quality of change communication and the probability of change success.</p>		
<u>Key words</u> internal communication, change communication, leadership communication, organizational culture		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 TUTKIMUSSUUNNITELMA	6
2.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet	6
2.2 Tutkimusongelmien määrittely ja teoreettinen viitekehys	7
3 YRITYKSEN SISÄINEN VIESTINTÄ	8
3.1 Viestintä ja viestintäprosessi	8
3.2 Sisäisen viestinnän tarkoitus ja tavoitteet	9
3.3 Nykypäivän tarpeita vastaava työyhteisön sisäinen viestintä	11
3.4 Sisäisen viestinnän ajankohtaisia haasteita	14
4 MUUTOSVIESTINTÄ	15
4.1 Muutos ja sen vaiheet.....	15
4.2 Muutoksen kokeminen ja muutosvastarinta.....	17
4.3 Muutosviestinnän tarkoitus ja tavoitteet	19
4.4 Muutosviestinnän periaatteita ja strategioita.....	20
4.5 Muutosviestinnän foorumit ja kanavat.....	22
5 JOHTAMISVIESTINNÄN JA ORGANISAATIOKULTTUURIN MERKITYS MUUTOKSISSA	24
5.1 Esimiehen muutosviestintä.....	24
5.2 Organisaatiokulttuurin yhteys muutoksiin ja muutosviestintään	27
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	29
6.1 Tutkimusmenetelmät ja aineistonkeruu	29
6.1.1 Toteuttaminen	31
6.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	32
7 TUTKIMUSTULOKSET	36
7.1 Sisäinen viestintä muutostilanteissa	36
7.1.1 Kokemuksia sisäisestä viestinnästä.....	37
7.1.2 Kokemuksia muutosviestinnästä.....	39
7.1.3 Näkemyksiä muutosviestinnän toimivista keinoista ja kanavista	42
7.1.4 Ajatuksia muutosvastarinnasta.....	44
7.2 Esimiehen viestintä muutostilanteissa.....	45
7.3 Työyhteisökulttuurin ja ilmapiirin vaikutus muutosviestintään.....	48
8 JOHTOPÄÄTÖKSET	50
9 POHDINTA	56
LÄHTEET	
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Sisäisen viestinnän merkitystä työyhteisölle ei voi korostaa liikaa. Sisäinen viestintä on oikeastaan perusedellytys työyhteisön olemassaololle, luoden pohjan koko organisaation toiminnalle. Sisäisen viestinnän tavoitteena on paitsi tiedon välittäminen ja ymmärryksen luominen, myös vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden rakentaminen. Laadukas viestintä parantaa työyhteisön ilmapiiriä, lisää työmotivaatiota ja rakentaa henkilöstön luottamusta työyhteisöön.

Erilaiset muutokset ovat nykypäivän työelämässä lähes arkipäivää, mutta ne herättävät työyhteisöissä usein epävarmuutta ja jännitystä. Viestinnän ja keskustelun puute tyypillisesti ruokkii muutoksen herättämiä negatiivisia tunteita, lisäten muutosvastarintaa, heikentäen työyhteisön ilmapiiriä ja vaikeuttaen muutosprosessin etenemistä, johtaen jopa sen epäonnistumiseen. Muutos lisää tiedon tarvetta, joten olennaista muutosviestinnässä on tiedon välittäminen ja ymmärryksen luominen, mutta yhtä lailla yhteisöllisyyden ja kannustavan ilmapiirin rakentaminen.

Johtamisviestintä on tärkeä osa muutosviestintää, ja siihen kohdistuu usein suuria odotuksia. Esimiehen muutosasenteella ja muutosviestinnän laadulla on todettu olevan merkittävä vaikutus työntekijöiden muutossuhtautumiseen ja muutosten onnistumiseen. Myös yrityskulttuuri ja työyhteisön ilmapiiri vaikuttaa sisäiseen viestintään. Yrityskulttuuri luo perustan työyhteisön jäsenten asenteille ja käyttäytymiselle. Se myös muovaa työyhteisön tapaa viestiä, rakentaen sisälleen tietynlaista, usein työyhteisökulttuurinsa näköistä viestintäkulttuuria.

Vaikka laadukkaan viestinnän merkitys työyhteisölle, ja viestinnän yhteys muutoksen onnistumiseen on alettu ymmärtää yhä selkeämmin, koetaan monissa työyhteisöissä yhä puutteita niin päivittäis- kuin muutosviestinnässäkin. Viestintää pidetään herkästi itsestään selvyytenä tai siihen ei panosteta riittävästi, sillä sen lisäarvoa tuottavaa vaikutusta ei koeta suoraan verrannollisesti. Tässä työssä tutkitaan työyhteisön sisäistä

viestintää muutostilanteissa, esimiehen roolia muutosviestijänä ja organisaatiokulttuurin vaikutusta muutosviestintään. Kirjallisuuskatsaukseen perustuvaa teoriaosuutta peilataan työn empiirisen osioon, mikä rakentuu eri työyhteisöissä työskentelevien yksittäisten toimihenkilöiden teemahaastatteluista ja tutkimustulosten analysoinnista. Tavoitteena on selvittää, millainen viestintä tukee työntekijöiden muutosmyönteisyyttä ja muutoksen onnistumisen todennäköisyyttä. Työ tarjoaa lukijalle erilaisia näkökulmia, kokemuksia ja ajatuksia vaikuttavasta muutosviestinnästä. Työllä halutaan lisätä lukijan ymmärrystä viestinnän merkityksellisyydestä erityisesti muutoksen onnistumiseen vaikuttavana tekijänä, ja sitä kautta herättää kiinnostusta oman työyhteisönsä sisäisen viestinnän kehittämiseen. Työ palvelee kaikkia työyhteisöjen jäseniä roolista tai asemasta riippumatta, sillä loppujen lopuksi vastuu viestinnästä kuuluu jokaiselle.

2 TUTKIMUSSUUNNITELMA

2.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia työyhteisön sisäisen viestinnän merkitystä muutoksen onnistumiseen vaikuttavana tekijänä. Työssä selvitetään sisäisen viestinnän vaikututusta muutokseen ja muutossuhtautumiseen tarkastelemalla, millainen työyhteisön sisäinen viestintä vaikuttaa positiivisesti muutokseen suhtautumiseen ja sopeutumiseen, tukien muutoksen onnistumista. Tavoitteena on myös selvittää esimiehen roolia muutosviestinnässä kartoittamalla, millaista viestintää työyhteisön jäsenet odottavat esimiehiltä muutostilanteissa. Lisäksi selvitetään, mikä on organisaatiokulttuurin ja muutosviestinnän välinen yhteys.

Työn empiiristä osuutta vertaillaan kirjallisuuskatsauksen pohjalta luotuun teoriaosuuteen, ja näiden välisiä yhtäläisyyksiä ja eroja tarkastellaan. Analysoinnin perusteella tehdään johtopäätöksiä muutosviestinnän parhaista käytännöistä, joilla tukea muutoksen onnistumista. Työllä ei ole toimeksiantajaa, eikä se kohdistu tietyn työyhteisön viestinnän kehittämiseen, vaan tavoitteena on yleisellä tasolla lisätä yritysten

ymmärrystä muutosviestinnän merkityksellisyydestä, tarjota näkökulmia ja herättää ajatuksia, sekä sitä kautta motivoida työyhteisöjä viestintänsä kehittämiseen, erityisesti muutosten mahdollistamiseksi.

2.2 Tutkimusongelmien määrittely ja teoreettinen viitekehys

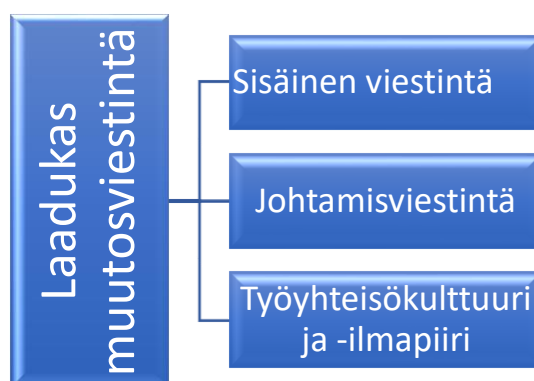
Tutkimusaiheen valinnan ja teoriaan perehtymisen jälkeen määritellään tutkimusongelmat, eli mitä tutkittavasta aiheesta tarkemmin ottaen halutaan selvittää. Koska tutkimuskohteeksi valikoitunut aihepiiri on laaja, saadaan tutkimusongelmien määrittelyllä kohdistettua painopistettä tiettyihin osa-alueisiin, ja pidettyä työ sopivassa mittakaavassa. Kohdennettuihin osa-alueisiin keskittymällä pyritään syventämään aiheeseen perehtymistä ja välttämään suppeaa, pintapuolista asioiden tarkastelua. Tutkimusongelmat pidetään yksiselitteisinä ja selkeinä, joista välittyy selkeästi mitä halutaan tutkia ja tietää. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tälle opinnäytetyölle asetetut tutkimusongelmat kysymysmuotoon muutettuina ovat:

- 1) Millainen viestintä lisää työntekijän muutosmyönteisyyttä ja tukee muutoksen onnistumista?
- 2) Millaisia viestintätaitoja/-keinoja esimieheltä odotetaan muutostilanteessa?
- 3) Onko organisaatiokulttuurilla vaikutusta muutosviestinnän onnistumiseen?

Työn teoreettinen viitekehys muodostuu tutkimuksen kannalta keskeisistä aihepiireistä. Työssä tutkitaan muutosviestintää, ja siihen läheisesti liittyviä aihepiirejä. Näitä ovat työyhteisön sisäinen viestintä, esimiesviestintä ja organisaatiokulttuuri. Ensimmäisenä käsitellään sisäistä viestintää ja sen merkitystä työyhteisölle. Tarkoituksena on antaa lukijalle käsitys sisäisen viestinnän peruspiirteistä, tarkoituksesta ja tavoitteista, sekä sisäisen viestinnän nykypäivän tarpeista ja haasteista. Johdatus sisäiseen viestintään antaa lukijalle paremmat valmiudet ymmärtää työn pääaihetta; muutosviestintää, ja sen tarkoitusta, tavoitteita sekä elementtejä, jotka ovat merkityksellisiä muutosviestinnälle. Lisäksi työssä käsitellään johtamisviestintää, johon henkilöstö kohdistaa usein valtavasti odotuksia muutostilanteissa, sekä organisaatiokulttuurin vaikutuksia muutosviestintään. Työn teoreettinen viitekehys näkyy kuviossa 1.

Koska työn näkökulma on viestinnällinen, on muutoksiin olennaisesti liittyvä muutosjohtaminen jätetty tämän työn ulkopuolelle. Vaikka muutosjohtaminen liittyykin läheisesti muutosviestintään ja sopisi loogisesti osaksi työtä, on muutosjohtajuus aihepiirinä niin laaja, että sen käsittely olisi jäänyt herkästi liian pinnalliseksi. Työssä käsitellään nimenomaan työyhteisön sisäistä muutosviestintää, joten sidosryhmien ja ulkopuolisten tahojen välistä viestintää ei tässä työssä käsitellä. Työssä ei ole otettu huomioon voimakkaasti yleistyvien monikulttuuristen työyhteisöjen asettamia haasteita sisäiselle viestinnälle, sillä se olisi entisestään laajentanut viitekehystä.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

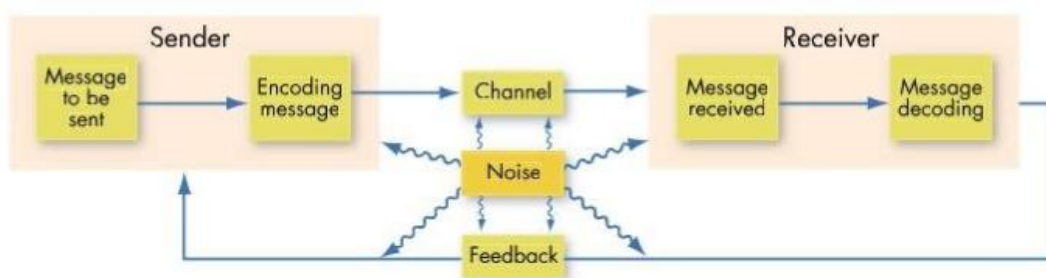
3 YRITYKSEN SISÄINEN VIESTINTÄ

3.1 Viestintä ja viestintäprosessi

Viestintä on mitä arkisin, meitä jokaista koskettava asia. Se on vuorovaikutteista yksilöiden, ryhmien ja systeemien välistä toimintaa ja kommunikointia. (Juholin 2009, 35; Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 11.) Viestintä on perusta kaikelle inhimilliselle tekemiselle ja vuorovaikutukselle, joten se on välttämätön ehto ihmisen elämälle ja sosiaaliselle järjestykselle (Juholin 2009, 35). Leif Åbergin (2000, 54) määritelmän mukaan “Viestintä on prosessi, tapahtuma, jossa merkityksen antamisen kautta tulkitaan asioiden tilaa ja jossa tämä tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen, sanomia välittävän verkoston kautta.” Nykypäivänä pelkkä viestin lähettäminen ei tarkoita enää onnistunutta viestintää, vaan viestintä on alettu ymmärtää

laajempänä ilmiönä, joka muodostuu paitsi teknisistä prosesseista, myös ihmisten välisistä suhteista (Juholin 2009,20).

Viestintäprosessi muodostuu vaiheista, joiden kautta viesti kulkeutuu lähettäjältä vastaanottajalle. Prosessin käynnistämiseksi tarvitaan viestinnälle tarkoitus; sanoma, eli informaatio, jonka lähettäjä (sender) haluaa välittää vastaanottajalle (message to be sent). Lähettäjä muuntaa viestin haluamaansa muotoon (encoding message) ja välittää sen valikoimansa kanavan (channel) kautta vastaanottajalle (receiver), joka vastaanottaa (message received) ja tulkitsee viestin sisällön (message decoding). Melu (noise) kuvaa häiriötekijöitä, jotka saattavat vaikuttaa viestin ymmärtämiseen. Näitä ovat esimerkiksi tiedon liiallinen määrä, ympäristön melu ja kulttuurin vaikutus viestin merkityksen ymmärtämiseen. Palaute (feedback) viestin vastaanottajalta lähettäjälle sulkee ympyrän ja osoittaa, miten viestin välittäminen eteenpäin on onnistunut, ja onko vastaanottaja ymmärtänyt viestin sisällön siten, että se vastaa alkuperäisen viestin merkitystä. (Robbins & Judge 2011, 343-344.) Kuvio 2 havainnollistaa viestintäprosessin vaiheet.



Kuvio 2. Communication process (Robbins & Judge 2011, 344).

3.2 Sisäisen viestinnän tarkoitus ja tavoitteet

Sisäinen viestintä, josta usein puhutaan myös työyhteisöviestintänä, on tiedon tuottamista, muokkaamista ja välittämistä, keskustelua sekä ymmärryksen luomista. Sillä rakennetaan työyhteisön arvoihin perustuvaa yhteisöllisyyttä ja kulttuuria. (Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström & Siira-Jokinen 2017, 102-104.) Sisäinen viestintä on siis paljon muutakin, kuin pelkkää tiedon välittämistä. Se on ennen kaikkea vuorovaikutusta, kohtaamista ja toisen henkilön huomioon ottamista. Viestintää tapahtuu pystysuuntaisesti johdolta alaisille ja toisin päin, sekä vaakatasoisesti eri yksiköiden, työntekijöiden ja muiden sidosryhmien välillä. Viestintä ei ole irrallinen osa-alue, josta

vastaavat vain viestinnällisissä tehtävissä toimivat henkilöt. Viestintä on kaikkea sitä, mitä työyhteisössä tapahtuu. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 6-7.)

Sisäisen viestinnän merkityksellisyys on alettu ymmärtää, ja nykyisin se nähdäänkin organisaatioiden toiminnan ytimenä. Sitä kuvaillaan jopa organisaation verenkierroksi ja hengitykseksi, yhteisön olemassaolon edellytykseksi. Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että positiivisesti koettu työyhteisön viestintä ja viestintäilmapiiri lisäävät paitsi tietoa, tietoisuutta ja ymmärrystä, myös työntekijöiden työmotivaatiota, suorituskykyä ja työssä viihtymistä, vaikuttaen myönteisesti työn tulokseen toimintaa tehostaen ja tulosta parantaen. (Honkala ym. 2017, 107; Kauhanen 2012, 179.)

Sisäisen viestinnän päätavoitteena on sujuva tiedonkulku yrityksessä, sekä yrityksen ja sen yhteistyökumppanien välillä. Viestintä käsittää kaiken kirjallisen ja suullisen vuorovaikutuksen, mitä yrityksessä tapahtuu kasvokkain, puhelimitse, kirjeitse tai verkossa. Työntekijä tarvitsee tietoa, suoriutuakseen työstään mahdollisimman hyvin. Jokaisen työntekijän tulee olla tietoinen omista tehtävistään, toimintaympäristöstään ja yrityksen tavoitteista. Kun työntekijä ymmärtää oman roolinsa, vastuunsa ja merkityksensä osana organisaation kokonaistavoitteeseen pyrkimistä, vahvistaa se työntekijän työmotivaatiota ja lisää oman työn arvostusta. Puutteellinen tiedonsaanti aiheuttaa helposti epävarmuutta ja erinäisiä huhuja, johtaen usein työntekijän tyytymättömyyteen ja työmotivaation heikentymiseen. (Honkala ym. 2017, 107.)

Onnistuneella sisäisellä viestinnällä vahvistetaan myös yrityksen mainetta ja työnantajakuva. Työntekijöiden tyytymättömyys ja tiedon puute kantautuvat herkästi myös yrityksen ulkopuolelle, eikä yritys houkuttele tulevia työnhakijoita (Honkala ym. 2017, 107). Sisäisen viestinnän tavoitteena on edistää henkilöstön yhteistoimintaa. Hyvä työyhteisöviestintä poistaa epävarmuutta, luo yhteisöllisyyttä, sitouttaa organisaatioon ja luo tasa-arvoa. (Hagerlund & Kaukopuro-Klementti 2013, 7.) Tavoitteena on parantaa koko työyhteisön toiminnan sujuvuutta, tuottavuutta ja tehokkuutta (Kauhanen 2012, 175).

3.3 Nykypäivän tarpeita vastaava työyhteisön sisäinen viestintä

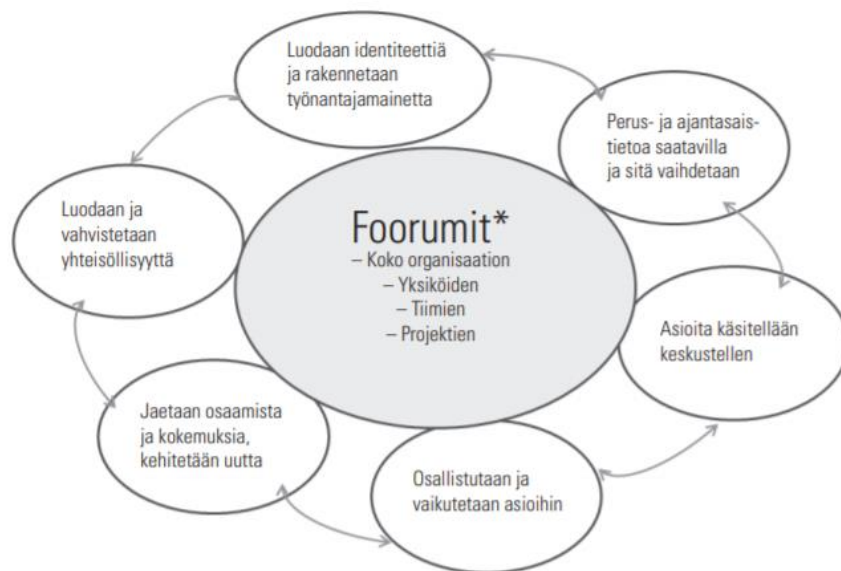
Työelämän muutoksessa työyhteisöviestintä on saanut uusia piirteitä. Vanhan käsityksen mukaan viestintä on nähty suoraviivaisena tiedon siirtämisenä esimieheltä tai johdolta vastaanottajalle, eli työntekijöille. Vuosikymmeniä sitten, kehittymättömän organisaatiokulttuurin ja alhaisen koulutustason aikakautena, tämänkaltaisen viestinnän ”lääkeruiskumalli” on palvellutkin käytännössä hyvin. Tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että edellä kuvattu vanhanaikainen, hierarkkinen organisaatio- ja viestintäjärjestelmä lamauttaa ja loitontaa työyhteisöä. Tällainen tiedonkulun järjestelmä, jossa tieto siirtyy ns. ylhäältä alaspäin, monologisesti vailla vuorovaikutuksellisuutta, on haitallista, eikä vahvista yhteisöllisyyttä. (Juholin 2013, 174–187.)

Nykypäivän tietointensiivisissä organisaatioissa vuorovaikutuksellinen, osallistava viestintä palvelee organisaation tarpeita parhaiten, ja mahdollistaa sen vahvistumisen. Osallistava viestintä nähdään energisoivana sekä yksilö- että yhteisötasolla. Se saa aikaan tunteen, jossa työntekijä kokee olevansa tärkeä, ja voivansa vaikuttaa, oppia ja kehittyä. Tyypipiirteitä energisoivalle työyhteisölle ovat yhteinen keskustelukultturi, mahdollisuus vaikuttaa työyhteisön asioihin, ja helppo tiedon vaihdanta. (Juholin 2008, 58-60.) Voidaankin puhua niin sanotusta asiantuntijaviestinnästä, jossa vuorovaikutukseen osallistuvat kaikki. Työelämän muutoksen myötä vastuu viestinnästä kuuluu yhä enemmän myös yksittäisille työyhteisön jäsenille. Ideaalitilanteessa viestintä on selkeää ja ymmärrettävää, vastavuoroista, oikea-aikaista ja avointa. (Juholin 2013, 174–187, 192.)

Elisa Juholin (2013,177) on luonut työyhteisöviestinnästä päivitetyn näkemyksen, ”agendamallin”, jonka tarkoitus on kuvata paremmin nykyaikaista työyhteisöviestintää. Sen ydinajatuksena on vastuullinen dialogisuus, joka lähtee yhteisöllisyydestä ja kaikkien osallisuudesta, perustuen ajatukseen, että ”viestintä tapahtuu siellä, missä ihmiset toimivat sekä tuottavat ja vaihtavat tietoa ja kokemuksia vastuullisesti ja itseohjautuvasti.”

Malli perustuu työelämässä olevien näkemyksiin siitä, millainen viestintä tukee työskentelyä, työhyvinvointia sekä organisaation uudistumista ja menestystä. Päivitetystä mallista viestintä on keskeinen osa työyhteisön kaikkea toimintaa, eikä

sitä nähdä erillisenä toimintona, kuten se aiemmin on nähty. Agendamalli, joka näkyy kuviossa 3, sisältää kuusi toisiinsa linkittyvää ulottuvuutta ja yhden näitä yhdistävän tekijän. Nämä ulottuvuudet ovat peruspilareita työyhteisön sisäiselle keskustelulle ja yhteisöllisyydelle. (Juholin 2013, 177-178.)



Kuvio 3. Työyhteisöviestinnän uusi agenda (Juholin 2013, 179).

1. Ajantasainen tieto on jatkuvasti saatavilla kaikille sitä tarvitseville ja hyödyntäville. Jokainen ymmärtää vastuunsa ja tehtävänsä tiedon tuottamisessa, jalostamisessa, etsimisessä ja jakamisessa.
2. Isoista, tärkeistä asioista keskustellaan koko työyhteisön kesken. Keskustelu on vuorovaikutuksellista, ja asian ymmärtäminen varmistetaan. Asioista ei automaattisesti tarvitse olla samaa mieltä, eikä hyväksyntä ole välttämätöntä. Erilaiset mielipiteet nähdään rikkautena, ja niiden esiin tuomiseen kannustetaan.
3. Työyhteisön tunnelman tulee säilyä rentona ja arvostavana, jossa jokainen tuntee voivansa turvallisesti esittää näkemyksiään, kokemuksiaan, kysyä ja kyseenalaistaa.
4. Työyhteisön jokaisella jäsenellä tulee olla mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa, sekä pieniin että isoihin päätöksiin – koskivatpa ne omaa tiimiä, työyhteisöä tai koko organisaatiota.
5. Yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen tukee yksilöitä, koko työyhteisöä ja sen uudistumiskykyä, haasteiden ennakointia ja niihin vastaamista. Tämä sisältää myös monisuuntaisen, jatkuvan palautteenannon.

6. Työnantajamaine kuuluu osaksi jokaisen työhön. Kukin työntekijä vaikuttaa maineeseen omalla toiminnallaan, ja heijastaa sitä ympäristöönsä. Vastaavasti organisaation maine peilautuu takaisin yksilöiden identiteetteihin eli minäkuvaan, vahvistaen tai heikentäen organisaatioon sitoutumista. (Juholin 2013, 178.)

Edellisiä yhdistävä tekijä ovat foorumit, joissa toiminta ja viestintä tapahtuu. Foorumit, toisin sanoen viestintäkanavat, ovat avoimia tiedon vaihdannan ja vuoropuhelun paikkoja. Ne vaihtelevat fyysisistä työskentelytiloista virtuaalisiin yhteisöihin, monenvälisistä kahdenvälisiin. Foorumit yhdistävät organisaation verkostoihin ja toimintaympäristöön. Avainasemassa on itseohjautuvuus, vastuullisuus ja kollegiaalisuus. (Juholin 2013, 178-179; Työturvallisuuskeskus 2016, 4.)

Vaikka Juholinin nykypäivän tarpeita vastaavassa viestintämallissa korostuu kaksisuuntainen, vuorovaikutuksellinen viestintä, ei mallin tarkoituksena ole kuitenkaan poissulkea perinteistä tiedottamista viestinnän muotona. Sille on edelleen paikkansa, kuten kriisi- tai poikkeustilanteissa, joissa suoraviivainen yhdensuuntainen viestintä on suorastaan välttämätöntä. (Juholin 2013, 180.)

Johdolla ja esimiehellä on edelleen keskeinen rooli viestinnässä, mikä korostuu erityisesti muutosviestinnässä. Viestintävastuu ei kuitenkaan ole koskaan pelkästään johdolla ja esimiehellä, sillä nykyään korostetaan ”jokamiehen” viestintävastuuta; jokaisella työntekijällä on velvollisuus selvittää, kysyä, osallistua ja jakaa ajatuksia. Työntekijä ei voi jäädä vain passiivisesti ihmettelemään tiedonsaannin puutteellisuutta, ja syyttää tästä esimiestään. (Juholin 2013, 189, 397.) Työntekijöiltä odotetaan lisäksi vastuullisuutta; kiinnostusta työpaikasta, havainnointia ja puheeksi ottamista, kehitysideoita ja parempien toimintatapojen omaksumista. Nykypäivän työelämässä tietotyön lisääntyessä, asiantuntijat ovatkin usein kriittisiä tiedon suhteen. Myös johdon näkemyksiä kyseenalaistetaan, mikä kannattaakin nähdä rikkautena. Myös tämä ilmentää vastuullisuutta. (TKK 2016, 10.)

3.4 Sisäisen viestinnän ajankohtaisia haasteita

Sujuva tiedonkulku nähdään nykypäivänä toimivan työyhteisön perusedellytyksenä, mutta valitettavan usein tiedonkulku työyhteisöissä koetaan kuitenkin puutteellisenä. Jokaisen työntekijän tulisi voida luottaa siihen, että tavoittaa oman työn kannalta merkityksellisen tiedon. Esimiehet saavat päivittäin runsaasti tietoa, josta heidän tulisi osata valikoida olennainen, ja välittää se eteenpäin oikealle taholle. Kaikkea tietoa ei suinkaan ole tarpeen jakaa, sillä turha tieto lisää tiedon määrää entisestään, vieden huomiota merkitykselliseltä, työntekijöiden työn tekemiseen olennaisesti vaikuttavalta tiedolta. (Östberg 2015, 194-195.)

Luottamus tiedonkulkuun kärsii ja huhut lisääntyvät, jos tieto tavoittaa toistuvasti vain osan työyhteisön jäsenistä, tai esimies panttaa tietoa itsellään. Toimimaton, epäreilu tiedonkulku vaikuttaa negatiivisesti työyhteisön toimivuuteen ja töiden sujuvuuteen. Jo pelkästään myönteisen ilmapiirin ja työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi tulisi jokaisella työpaikalla olla toimivat väylät ja käytännöt laadukkaaseen, tasapuoliseen tiedonkulkuun. Ilman avointa vuorovaikutusta ei synny toimivaa työyhteisöä, mutta toisaalta avointa vuorovaikutusta ei synny johdon tai esimiehen sanomisilla. Avoimuus on yrityksen sisäiseen kulttuuriin pitkäjänteisesti rakentunut toimintatapa. Toteutuakseen se vaatii vuorovaikutteisen esimiestyön, jossa jokainen työyhteisön jäsen on vapaa ilmaisemaan mielipiteensä. Yhtä lailla se vaatii kuitenkin kaikkien työyhteisön jäsenten osallistumista viestintään ja halukkuutta kehittää avointa yrityskulttuuria. (Östberg 2015, 194-195.)

Haasteita viestintään tuo myös tiedon ja viestinnän kontrolloimattomuus. Tietoa on saatavissa nykyään hyvin helposti ja nopeasti – kaikkialta. Mikäli organisaatio ei itse ole valmis kommunikoimaan asioista työyhteisön kesken, ongitaan tieto muualta. Viestintä onkin niin sanottua kilpajuoksua siitä, kuka ehtii välittää tietoa omalle työyhteisölleen ennen asian laajempaa tiedottamista. Avainasemassa on, mistä ja milloin oikea, ajantasainen tieto saadaan, kun sitä tarvitaan. Jatkuvasti kehittyvän teknologian ansiosta yleistymässä on myös trendi, jossa työntekijät eivät ole fyysisesti samassa toimipisteessä. Etätöiden tekeminen nostaa suosiotaan. Fyysisen läsnäolon puuttuessa viestintään kohdistuu erilaisia vaatimuksia kuin ennen. (Juholin 2009, 140-141.)

Ehkäpä merkittävin ilmiö, joka on lisännyt kiinnostusta ja tarvetta yrityksen sisäiseen viestintään ja siihen panostamiseen, on erilaisten työelämän muutosten yleistyminen. Muutokset ovat osa nykypäivän työelämää lähes päivittäin, mutta ilman viestintää muutokset eivät yksinkertaisesti ole mahdollisia. Tutkimusten mukaan sisäisen viestinnän tyyllillä ja laadulla on merkittävä vaikutus siihen, miten työyhteisön jäsenet suhtautuvat ja sopeutuvat muutokseen. Vaikka muutoksista viestitäänkin kuten mistä tahansa asiasta, vaaditaan muutosviestinnältä korostetusti tietynlaisia ominaisuuksia, joita seuraavassa luvussa tarkastellaan lähemmin. (Juholin 2013, 391.)

4 MUUTOSVIESTINTÄ

4.1 Muutos ja sen vaiheet

Muutos tarkoittaa siirtymistä tilasta tai tilanteesta toiseen. Se voidaan nähdä myös uutena tapana organisoida ja työskennellä (Corley & Gioia 2004). Muutokset voivat olla pieniä, esimerkiksi päivittäisiin työtehtäviin liittyviä hienosäätöjä, tai suuria, koko organisaation rakennetta uudistavia toimia. Muutos voi koskettaa tiimiä, työyksikköä, koko organisaatiota, tiettyjä sidosryhmiä tai kaikkia näistä, vaikuttaen lopulta kuitenkin yksittäiseen ihmiseen, organisaatiosta tai asemasta riippumatta. (Juholin 2013, 388.)

Muutos voi toteutua rauhallisesti ja odotetusti tai nopeasti ja yllättävästi, ahdistustakin herättäen. Nykypäivän työelämässä muutos on läsnä jatkuvasti, eikä ilman muutosta olisi luultavasti jatkuvuuttakaan. Muutoksia ei kuitenkaan tehdä aiheetta, vaan jotta niiden kautta saavutettaisiin muutos, joka ainakin pidemmällä aikavälillä parantaisi liiketoiminnan tuottavuutta, toimivuutta ja tehokkuutta. (Juholin 2013, 388.)

Muutosprosessia on havainnollistettu erilaisten mallien kautta, joista yksi tunnetuimpia on jo 1900-luvun puolivälissä esitelty Kurt Lewinin klassikkomalli, joka näkyy kuviossa 4. Malli yksinkertaistaa muutoksen toteuttamisen vanhan toiminnan

poisoppimisesta uuden omaksumiseen kolmivaiheisesti: “unfreezing, moving, refreezing”. Lyhyesti selitettynä vaiheessa 1 vanha tasapainotila sulatetaan ja tehdään tilaa uudistumiselle. Vaiheessa 2 muutos ajetaan läpi, luodaan ja opetellaan uusi toimintatapa. Vaiheessa 3 uusi toimintatapa ja rakenteet jäädytetään voimassaolevaksi järjestelmäksi ja vakiinnutetaan pysyväksi osaksi organisaatiota. (Lewin 1951, 228-229.)



Kuvio 4. Lewin's Change Management Model (Slide Ocean www-sivut 2020, mukaillen Lewin 1951).

Lewinin kolmivaihemalli löytyy useiden muutosprosessin johtamismallien pohjalta, kuten John Kotterin 8-vaiheinen muutosjohtamisen teoria vuodelta 1995 osoittaa. Kotterin (1995, 61) malli on yksi tunnetuimpia muutosjohtamisen teorioita, joka muodostuu kahdeksasta portaasta kohti onnistunutta muutosta:

1. Välittömän muutostarpeen luominen
2. Muutosta ohjaavan tiimin perustaminen
3. Vision ja strategian laatiminen
4. Muutosvisiosta viestiminen
5. Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan
6. Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen
7. Parannusten vakiinnuttaminen, uusien muutosten toteuttaminen
8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen organisaatiokulttuuriin

Sekä Lewinin että Kotterin muutusteorioita hyödynnetään yhä tänä päivänäkin muutosjohtamisen tukena, luultavasti niiden suoraviivaisuuden ja helppokäyttöisyyden ansiosta. Teorioiden soveltuvuutta kuitenkin kyseenalaistetaan yhä useammin nykymaailmassa, jossa muutos on jatkuvaa ja viestintä nähdään organisaation hengityksenä ja verenkiertona – ei vain yhtenä vaiheena muutosprosessia. (Piha 2019.)

4.2 Muutoksen kokeminen ja muutosvastarinta

Ihminen reagoi aina itselleen henkilökohtaiseen ja merkitykselliseen muutokseen kukin omalla tavallaan, tehtävistä ja rooleista riippuen. Mikäli työntekijä näkee oman työnsä ja organisaation menestyksen välisen yhteyden, on hänen helpompi ymmärtää ja ehkä hyväksyäkin muutoksia. Kun asian sisältö ja perustelut koetaan uskottavina, koetaan myös viestintä hyödyllisenä ja turvallisuutta lisäävänä silloinkin, kun uutiset ovat huonoja. Muutosten herättämät reaktiot ja niiden voimakkuus ovat aina yksilöllisiä, eikä reagoimisprosesseja voi estää tai nopeuttaa. Luonnollisen tunnereaktion estyessä koko muutosprosessi vaarantuu, joten on tärkeää antaa muutoksen herättämille tunteille tilaa. (Juholin 2013, 389- 391.)

Muutoksiin liittyvien tekijöiden lisäksi muutossuhtautumiseen vaikuttavat muutoksista riippumattomat tekijät, kuten työntekijän yksilölliset taipumukset, työntekijän suhde organisaatioon ja tyyli, jolla muutoksesta viestitään. Schultz-Knappen ym. (2019) tutkimuksen mukaan yksilöllisillä luonteenpiirteillä on vaikutusta muutokseen suhtautumisessa. Osa ihmisistä suhtautuu luontaisesti myönteisemmin muutoksiin, kun taas skeptisyys luonteenpiirteenä näyttää lisäävän muutosvastarinnan todennäköisyyttä. (Schulz-Knappe, Koch & Beckert 2019, 680.) Tätä selittää luonteenomainen tarve hallita tilanteita ja kiinnipitää rutiineista turvallisuuden tunteen takaamiseksi (Oreg 2003). Tutkimustulosten perusteella muutosvastarinta on epätodennäköisempää voimakkaasti organisaatioon sitoutuneilla henkilöillä, ja he tyypillisemmin myös puoltavat muutosta. Organisaation yleisen ilmapiirin positiivisuus ja työntekijöiden työssäviihtyvyys vaikuttaa vähentävän työntekijöiden muutosvastarintaa. Lisäksi tutkimus osoitti, että muutosviestinnän dialogisuus organisaation ja alaisten välillä johdolta alaspäin tulevan viestinnän sijaan on merkittävässä roolissa muutoksen onnistumisen kannalta. Työntekijät näyttävät todennäköisemmin puoltavan muutosta, mikäli organisaatio osoittaa heitä kohtaan arvostusta ja osallistaa muutosprosessiin. Mitä laadukkaampana ja kattavampana viestintä koetaan, sitä alhaisempi on muutosvastarinnan todennäköisyys. (Schulz-Knappe ym. 2019, 681.)

Muutos horjuttaa tasapainoa ja pysyvyyttä, joten se herättää ihmisessä luonnollisesti ja inhimillisesti epävarmuutta, jännitystä ja ahdistusta. Siihen reagoidaan muutoksen tai sen suunnittelun vastustuksena ja kritisointina. Tätä kutsutaan muutosvastarinnaksi.

Muutosvastarinta ilmenee eri tavoin; yksi kritisoi muutosta äänekkäästi ja yrittää saada kollegoiltaan vastakaikua, kun taas toinen toimii hiljaisena vaikuttajana muutosta vastaan. Kolmas käyttäytyy passiivisesti tekemättä mitään, jarruttaen muutoksen etenemistä. Vaikka vastarinta on luonnollinen reaktio, tulisi sen syitä aina pyrkiä selvittämään. Kun syy on selvitetty, on ratkaisukin jo osittain löydetty. (Pirinen 2014.) Vastustus ja kritisointi ei aina koske suoranaisesti muutosta, joka itsessään voidaan kokea järkeväksi, vaan muutoksen seurauksia, eli vaikutusta yhteisöön ja yksilöiden asemaan (Juholin 2013, 390; Ponteva 2012).

Valitettavasti muutosvastarinta nähdään usein negatiivisessa valossa, valittamisena ja turhana tunteiluna, ja se pyritään kukistamaan perustelemalla muutoksen erinomaisuus. Päätös muutoksesta johtoportaan on mahdollisesti tehty yksimielisesti, jolloin sitoutuminen on niin vahvaa, että kritiikkiä muutosta vastaan voi olla vaikea hyväksyä. Kritiikkittömyys ja muutosvastarinnan puuttuminen voi kuitenkin kieliä johdon ja henkilöstön välisestä kuilusta ja menetetyistä keskustelu- ja vuorovaikutusyhteydestä. Työntekijän väliinpitämättömyys muutosta kohtaan viestii työstä vieraantumisesta, organisaatiosta etääntymisestä, ehkä jopa luottamuksen ja uskon menettämisestä koko organisaatiota kohtaan. Kritiikki ja epäilevyys siis koetaan usein ongelmana sen sijaan, että se voitaisiin nähdä yhteistyön lähtökohtana, mahdollisuutena korjata puutteita ja luoda entistäkin parempia toimintatapoja. Muutosvastarinnan kautta esiin nousee oleellisia asioita, jotka tulisi ottaa päätöksenteossa huomioon. Muutosvastarinnan ilmeneminen tulisikin nähdä työyhteisön jäsenten rohkeana ja aktiivisena pyrkimyksenä vaikuttaa muutokseen ja uudistuksen onnistumiseen. (Erämetsä 2003, 98, 193–200; Juholin 2013, 389–390; Ponteva 2012.)

Muutosvastarinnalla kuitenkin on myös haittavaikutuksia. Pitkittyessään se voi nostaa muutoksen kustannuksia hidastamalla muutoksen toteutumista. Voimakas muutosvastarinta aiheuttaa yleistä epävarmutta, huonontaa työilmapiiriä, ja sitä kautta nostaa kustannuksia motivaation ja työtehokkuuden heikentyessä. Yksi muutosprosessin pahimpia virheitä onkin puutteellinen tiedottaminen, mikä lisää epävarmuutta, huhuja ja arvailua. (Pirinen 2014.) Muutoksen tavoitteiden ja positiivisten vaikutusten kertaaminen, tietämättömyyden vähentäminen ja muutoksen kokonaiskuvan avaaminen auttaa yleensä lievittämään vastarintaa. Muutoksesta tulisi keskustella työyhteisön jäsenten kanssa jo ennakoivasti, kuulla mielipiteitä ja kerätä ideoita. Täten

toimimalla työntekijöillä on mahdollisuus prosessoida muutoksen herättämiä tunteita ennakkoon, jolloin muutos ei tunnu enää niin vieraalta. (Pirinen 2014; Schulz-Knappe ym. 2019, 672). Muutosvastarinta on mahdollista murtaa ja muutokselle asetetut tavoitteet saavuttaa järjestelmällisellä, pitkäjänteisellä johtamisella ja rehellisellä, avoimella, henkilöstöä osallistavalla viestinnällä. (Pondeva 2012.)

4.3 Muutosviestinnän tarkoitus ja tavoitteet

Muutostilanteissa punnitaan työyhteisön sisäisen viestinnän toimivuus. Viestintä on yksi tärkeimmistä työkaluista muutosprosessin läpiviemisessä. Ilman viestintää muutos ei ole mahdollinen, sillä muutos herättää valtavan tarpeen tiedonsaannille. Usein muutostilanteissa juuri viestintään kohdistuu eniten kritiikkiä. Työntekijät voivat kokea, ettei viestintä ole avointa tai ajantasaista (Pirinen 2014). Muutosviestinnän laatuun tulisi panostaa, sillä viestinnän epäonnistuessa muutosprosessi voi ajautua kriisitilanteeseen, vaaten kriisiviestinnän keinoja. Mitä isompi muutos on, sitä enemmän se aiheuttaa kitkaa, epäilyä ja vastustusta, horjuttaen ihmisen perusturvallisuutta. Kriisiin ei kuitenkaan automaattisesti tarvitse ajautua, sillä muutos on mahdollista toteuttaa myös hallitusti. (Juholin 2013, 391-392.)

Viestinnän tarkoituksena on sanoittaa selkeästi ja kattavasti muutoksen tarve, tavoitteet ja muutoksella saavutettava hyöty, sillä tahot, joita muutos koskettaa, janoavat tietoa miksi muutos tehdään ja mihin sillä pyritään. Viestinnän tulisi olla kiinteä osa muutosprosessia, ja läsnä prosessin kaikissa vaiheissa. (Juholin 2013, 391; Laurila 2017, 166, 168.)

Jo muutoksen suunnitteluvaiheessa työntekijät kaipaavat tietoa suunnittelun etenemisestä; millä aikataululla on odotettavissa päätöksiä tai konkreettisia toimia. Muutosprosessin alkuvaiheilla riittää yleistason viestintä. Avainasemassa on läsnäoleva kuunteleminen. Muutoksen herättämille tunteille ja niiden käsittelylle tulee antaa tilaa. Kuitenkin jo alusta alkaen viestintä tulee pitää vastavuoroisena, avoimena ja osallistavana, jotta luottamus vahvistuu. Juuri työntekijöiden osallistaminen jo suunnitteluvaiheessa vahvistaa sitoutumista muutokseen. (Aarnikoivu 2008, 185.)

Muutoksen edetessä myös tiedon tarve ja yksityiskohtaisuus lisääntyy. Samalla lisääntyy halu keskustella, jakaa tietoa ja ymmärrystä. Muutoksen kokonaiskuvan, tavoitteiden, päämäärän ja henkilöstöön kohdistuvien odotusten läpikäyminen on ajankohtaista. Muutosviestinnän tavoitteena on luoda työyhteisön jäsenille ymmärrys siitä, mistä muutoksessa on kyse. Yksilöiden tulisi kyetä näkemään oma roolinsa muutoksessa, ja mitä heiltä odotetaan. Työntekijä on aina ensisijaisesti kiinnostunut siitä, mitä muutos henkilön itsensä kohdalla tarkoittaa, miten se vaikuttaa konkreettisesti omiin työtehtäviin tai työjärjestelyihin. Tähän tiedon tarpeeseen tulisi vastata mahdollisimman varhain huhujen ja virhetiedon vähentämiseksi. (Laurila 2017, 150–151; Pirinen 2014.)

Henkilöstöllä tulisi olla jatkuvasti ajantasainen tieto muutosprosessin etenemisestä, tavoitteiden saavuttamisesta ja muutoksen onnistumisesta; etenemistä, saavutuksia ja tuloksia käsitellään yhdessä. Kaikilla työyhteisön jäsenillä on oltava mahdollisuus tulla kuulluksi, kysyä ja saada vastauksia, esittää ideoita ja rakentavaa kritiikkiä. On tärkeää, että henkilöstön ideat ja palaute huomioidaan ja käsitellään, jotta henkilöstö kokee olevansa arvostettu ja voivansa osallistua. (Juholin 2013, 393.)

Muutosviestinnän tueksi voidaan luoda muutosviestintäsuunnitelma, jossa otetaan huomioon muutosprosessin eri vaiheet ja kohderyhmät. Tämän tarkoituksena on määrittellä, mitä muutosviestinnällä tarkoitetaan ja mitä sillä halutaan saada aikaan. Muutosviestintäsuunnitelma sisältää viestinnän tavoitteet, kohderyhmät, pääviestit, kanavat, mittaamisen ja arvioinnin. Se sisältää myös keinot ja työkalut muutoksen pääviestien viestimiseksi oikeille tahoille; viestitään oikeat asiat, oikeaan aikaan, oikeaa kanavaa käyttäen. Tärkeintä on varmistaa, että viesti menee perille ja viestin vastaanottajat ymmärtävät viestin sisällön halutulla tavalla. Myös viestinnän riskit ja esteet tulisi määrittellä viestintäsuunnitelmassa. (Pirinen 2014.)

4.4 Muutosviestinnän periaatteita ja strategioita

Muutoksesta viestitään kuten mistä tahansa asiasta, mutta muutosviestinnässä korostuu tavallista voimakkaammin tarve vuorovaikutukselliselle viestinnälle, erityisesti muutoksen ollessa merkittävä ja vaikea. Tällöin vaaditaan reilusti tilaa johdon,

esimiesten ja henkilöstön väliselle kahdensuuntaiselle, toistensa ymmärtämiseen pyrkivälle kasvokkaisuviestinnälle ja keskustelulle, jotta asioita voidaan käsitellä syvällisesti ja perusteellisesti. (Juholin 2013, 391.) Yhdensuuntainen ylhäältä alas tapahtuva tiedotusluonteinen viestintä ei luo ymmärrystä tai vahvasta muutokseen sitoutumista (Pirinen 2014). Vuoropuhelutyypisellä viestinnällä pyritään selvittämään osapuolten näkemyksiä ja odotuksia käsiteltävästä aiheesta, ja vastaamaan niihin, sekä toisaalta vaikuttamaan osapuolten tietoihin, asenteisiin, uskomuksiin, käyttäytymiseen ja toimintatapoihin (TTK 2016, 4).

Vuorovaikutuksellisuuden huomioimiseksi henkilöstöllä tulisi olla mahdollisuus osallistua muutoskeskusteluihin ja päätöksentekoon erityisesti itseään koskevissa muutoksissa, ja antaa palautetta muutokseen liittyvistä asioista yksilöllisesti. Kokonaisvaltaisella kuuntelemisella ja kuulluksi tulemisen kokemuksella voidaan rakentaa luottamusta, mikä puolestaan vahvistaa muutosmyönteisyyttä. (Bull & Brown 2012, 147.) Luottamusta ja sitä kautta muutosmyönteisyyttä vahvistaa myös mahdollisimman rehellinen ja avoin viestintä. Avoimuutta osoittaa esimerkiksi se, että johto kertoo mikäli ja miksi joistakin asioista ei voida vielä tiedottaa sen sijaan, että valehtelisi olevansa asiasta tietämätön. (Aarnikoivu 2008, 168.)

Tämän lisäksi muutosviestinnässä korostuu viestinnän jatkuvuus, toisto ja monikanavaisuus. Jatkuvaa, ajantasaista tietoa tarvitaan muutosprosessin kaikissa vaiheissa. Tiedottaa tulee myös silloin, kun mitään tiedotettavaa ei ole. Tällä estetään turhien huhujen liikkuminen. (Aarnikoivu 2008, 168.) Valitettavasti muutostilanteissa päädytään usein kuitenkin reaktiiviseen tapaan, mikä tarkoittaa jo tapahtuneiden asioiden tiedotusluonteista viestintää tyypillisesti kirjallisessa muodossa. Laadukkaampi tapa viestiä olisi proaktiivinen viestintä, joka on ennakointia ja tukee muutoksen todeksi tekemistä. Proaktiivinen viestintä ei ole yksittäinen tapahtuma vaan prosessi, joka hyödyntää kasvokkaisuviestintää ja vuorovaikutuksellisuutta avoimessa luottamuksen ilmapiirissä. Se pyrkii keskustelun ylläpitämiseen ja tarjoaa mahdollisuuksia vaikuttaa. Sen tavoitteena on saavuttaa yhteisymmärrys muutoksen taustalla olevista asioista ja siitä, mitä muutoksella tavoitellaan. Koska kaikkea muutokseen liittyvää ei kuitenkaan voi ennakoida, reaktiivistakin viestintää tarvitaan. (Juholin 2013, 404-405.) Viestinnän osalta tulisi muistaa, että tiedon käsittely, pohdinta ja tulkinta vievät aikaa. Viestin perille menemisen ja ymmärtämisen

varmistamiseksi muutoksesta tulee viestiä toistuvasti, lukuisia kertoja, sekä monikanavaisesti, erilaisia kanavia rinnakkain hyödyntäen. On tärkeää, että viestintä säilyy toistosta ja monikanavaisuudesta huolimatta johdonmukaisena ja yhtenäisenä. (Pirinen 2014.)

Muutostilanteelle tyypillistä on, että työntekijät kyseenalaistavat asioita, joita he eivät ymmärrä tai joihin he eivät voi vaikuttaa. Erityisesti muutostilanteissa ihmisillä on halu olla toimijoita pelkän viestinnän kohteena olemisen sijaan. Perinteinen ylhäältä alas tuleva tiedotusluonteinen viestintä, jossa keskeisintä on suostutella työntekijät ajattelemaan ja toimimaan tietyllä tavalla, ei siis vastaa työntekijöiden tarpeita muutoksessa. Valmiin suunnitelman tiedottamisen sijaan muutosviestinnässä toimivampi tapa on yhdessä tekemisen malli (ns. yhteiskehittäminen, henkilöstövetoinen kehittäminen, co-creation), jossa työyhteisö lähtee yhdessä etsimään ratkaisuja ja toimintamalleja tiettyjen reunaehtojen rajoissa erilaisia ryhmätyömenetelmiä hyödyntäen. Malli perustuu siihen, että ihmisillä on luontainen taipumus hyväksyä helpommin asiat ja sitoutua asioihin, joihin he ovat itse saaneet vaikuttaa. (Juholin 2013, 404-405.)

4.5 Muutosviestinnän foorumit ja kanavat

Nykypäivän organisaatioissa työntekijät ovat yhä useammin asiantuntijatehtävissä, jolloin viestintä ei ole pelkästään tiedon vastaanottamista, vaan se nähdään kiinteänä osana työtä. Viestintä tapahtuu foorumeilla, jotka ovat avoimia tiedon vaihdannan ja avoimen vuoropuhelun paikkoja. kuten fyysinen työtila tai virtuaalinen yhteisö. Foorumeilla tarkoitetaan vuorovaikutteista viestintää, kun taas perinteisemmällä ”viestinnän kanavalla” merkitys on kahdenkeskeisempi, jopa pelkkä ajatus viestinnän välineestä. (Juholin 2013, 178, 214.)

Muutosviestinnässä tarve keskinäiselle vuorovaikutukselle ja kasvokkaisviestinnälle on korostunut verrattuna tavanomaiseen päivittäisviestintään. Kasvokkaisviestintä nähdään tehokkaimpana vuorovaikutteisena viestintämuotona, mahdollistaen aiheen vuorovaikutteisen käsittelyn sekä tietämyksen syventämisen keskustelun, kysymysten ja mielipiteiden ilmaisemisen kautta (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 41;

Pirinen 2014.) Viestintä välineen avulla on usein nopeampaa ja ehkä taloudellisempaa, mutta kasvokkaisviestinnällä vähennetään väärinymmärryksen riskiä. Kirjallinen viestintä on myös tärkeässä asemassa, sillä se mahdollistaa asian myöhemmän tarkastelun ja mieleen palauttamisen. Kirjallinen viestintä ei kuitenkaan ole riittävä keino yksinään, vaan se tulisi nähdä muutosviestinnässä aina kasvokkaisviestintää tukevana viestinnän keinona. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 41.)

Kuvioon 5 on koottu yleisimpiä muutosviestinnän foorumeja ja keinoja. Kasvokkaisviestintä tulisi olla muutosviestinnässä aina tärkein ja eniten käytetty keino, kuten kuvio korostaa. Kasvokkaisviestintä voidaan jaotella etäiseen ja läheiseen muotoon. Etäinen kasvokkaisviestintä tarkoittaa, että viestijöiden välillä on näköyhteys, ja kommunikointi voi olla samanaikaista, mutta henkinen etäisyys viestijöiden välillä on olemassa. Läheinen kasvokkaisviestintä toteutuu samanaikaisesti, mielellään fyysisesti samassa paikassa, ihmiset tuntevat toisensa ja kommunikointi on vapaata. Kasvokkaisviestinnän muotoja tuetaan medioidulla viestinnällä, mikä tarkoittaa erilaisia sähköisen viestinnän muotoja, kuten sähköpostia tai intranetiä. (Juholin 2013, 409.)



Kuvio 5. Muutosviestinnän foorumeja ja keinoja (Juholin 2013, 409).

Nykypäivän organisaatioissa viestinnän kanavia ja foorumeita on käytössä lukuisia. Aina määrä ei kuitenkaan tuo laatua, ja päinvastoin voi aiheuttaa enemmän haittaa kuin hyötyä. Liian monet rinnakkaiset, keskenään kilpailevat kanavat ja foorumit saattavat ylikuormittaa ja aiheuttaa turhautumista olennaisen, työn kannalta merkityksellisen tiedon löytämisen vaikeutuessa kohtuuttomasti. Toisaalta muutosviestinnälle

ominaista on juuri viestinnän monikanavaisuus ja runsas toisto. Tutkimusten mukaan muutoksesta viestiminen vaatii lukuisia toistoja, jotta tieto todella sisäistetään. Työntekijöillä on myös yksilöllisiä tarpeita ja mieltymyksiä viestintäfoorumien ja -kanavien osalta työuran pituudesta, iästä ja roolista riippuen. Tämän vuoksi tulisi viestiä monipuolisesti eri keinoin ja välinein. Tällöin olennaista on kiinnittää huomiota viestinnän yhteneväisyyteen ja selkeyteen. (Juholin 2013, 409; Pirinen 2014.) Viestintä voi, ja saa olla myös luovaa ja hauskaa. Erityisesti muutoksesta viestittäessä luovuus ja innostava vuorovaikutus motivoi ja luo muutosvoimaa. Monipuoliset foorumit ja kanavat mahdollistavat koko henkilöstön osallistamisen viestintään, siihen motivoimiseksi keinot tulee pitää osallistavina, innostavina ja elämyksellisinä. (Pirinen 2014.)

Virallisten viestintäkanavien lisäksi epävirallisilla kanavilla on oma tärkeä roolinsa osana onnistunutta viestintää. Epävirallisilla kanavilla tarkoitetaan työntekijöiden keskenään käymiä keskusteluja esimerkiksi lounas- ja kahvitauoilla, ohimennen käytävällä tai sähköpostitse. Jos virallinen viestintä on riittävää, epävirallinen viestintä täydentää ja selkiyttää sitä, ja sen vaikutukset nähdään positiivisina. Ongelmalliseksi epävirallinen viestintä kehittyy silloin, kun virallinen viestintä ei vastaa työntekijän tarpeisiin. Silloin tiedonpuutteen jättämää epävarmuutta pyritään lievittämään levittämällä huhuja, puutteellista ja vääristynyttä tietoa. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 52.)

5 JOHTAMISVIESTINNÄN JA ORGANISAATIOKULTTUURIN MERKITYS MUUTOKSISSA

5.1 Esimiehen muutosviestintä

Muutokset ovat nykyisin osa lähes päivittäistä esimiestyötä, joten esimiehillä tulee olla hyvät muutosjohtamisen taidot (Pirinen 2014). Johtamisviestintä, josta esimiehet omalta osaltaan vastaavat, on tiiviisti liitoksissa muutostilanteisiin, ja sen rooli muutoksessa on keskeinen ja kriittinen (Juholin 2013, 395). Sanotaankin, että viestintä on johtamista; valtaosa johdon ja esimiehen työajasta tulisi muodostua viestinnästä

henkilöstön ja muiden sidosryhmien kanssa. Hyvä johtaja ymmärtää viestinnän merkityksen, ja panostaa siihen niin ajallisesti kuin laadullisestikin. (TTK 2016, 8.)

On todettu, että esimies, joka on motivoitunut muutokseen, uskoo siihen ja onnistuu viestimään positiivisen muutossuhtautumisensa työntekijöilleen, tukee muutoksen onnistumista (Pirinen 2014). Johdon ja esimiesten kaikkea käytöstä, niin sanallista kuin sanatontakin viestintää seurataan tarkkaan, ja sitä kautta muutokseen suhtautumistaan tulkitaan (Juholin 2013, 396). Esimiehen tyyli viestiä vaikuttaa työntekijöiden suhtautumiseen muutosta kohtaan, motivaatioon ja sitoutumiseen, luovuuteen ja mielikuviin työyhteisöstä (Juholin 2013, 197).

Muutostilanteissa kritiikkiä kohdistuu yleensä eniten juuri viestintään. Tämä osoittaa, miten tärkeä – mutta haastava osa muutosjohtamista viestintä on. Usein työyhteisöissä koetaan, ettei muutosviestintä ole riittävän avointa tai reaaliaikaista. Esimiehen tärkeä tehtävä viestinnän osalta onkin luoda yhteistä ymmärrystä muutoksen tavoitteista ja päämääristä aktiivisella, eri näkökulmista tapahtuvalla vuorovaikutteisella keskustelulla yhdessä henkilöstön kanssa. (Pirinen 2014.) Kuten todettu, yksisuuntainen ylhäältä alas -tiedottaminen alkaa siis olla historiaa, vaikka tie-tyissä tilanteissa sillekin on vielä paikkansa (TTK 2016, 8). Muutosten ilmoitusluonteisen käsittelyn sijaan tulisi suosia osallistavaa viestintää, jossa henkilöstö kutsutaan mukaan ratkaisemaan kysymyksiä ja ongelmia (Juholin 2013, 395). Osallistavalla viestinnällä lisätään ymmärrystä, yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä yhteistyön roolia muutoksessa (Pirinen 2014). Tällainen käsittelytapa myös lievittää pelkoja ja saattaa motivoida yksilöt näkemään muutoksen mahdollisuutena, tukien muutosprosessin onnistumista (Juholin 2013, 395).

Usein muutoksesta ja sen tavoitteista viestitään liian abstraktilla tasolla, jolloin viestin sisältö jää helposti työntekijöille epäselväksi. Informaatiotulva on valtavaa. Esimiehen tehtävänä on poimia oleellisin tieto ja välittää se työntekijöille selkeästi, viestiä yksinkertaistamalla. Näin luodaan yhteistä ymmärrystä ja sitä kautta tuodaan muutos lähemmäs todellisuutta. Sitoutuminen on mahdollista vain asioihin, jotka ymmärretään ja joilla on merkitys, joten selkeys ja johdonmukaisuus viestinnässä on avainasemassa. Epäselvä ja ristiriitainen viestintä aiheuttaa hämmennystä ja epäluottamusta. (Juholin 2013, 395; Pirinen 2014.) Muutoksesta on tärkeää välittää selkeä kokonaiskuva; mikä

muuttuu, mikä pysyy ennallaan ja miksi. Ilman kokonaiskuvaa on vaikea sisäistää yksityiskohtaisempaan tietoa. Kokonaiskuvan selkityttämiseksi ja päätösten perustelujen avaamiseksi kaivataankin usein ylimmän johdon kasvokkaista viestintää. (Pirinen 2014.)

Osaava muutosjohtaja ei vain puhu ja vie keskustelua, vaan yhtä lailla kuuntelee (Juholin 2013, 395). Yksi tärkeimpiä esimiehen vuorovaikutustaitoja muutosviestinnässä onkin vuorovaikutteinen kuuntelemisen taito, mikä edellyttää kykyä olla läsnä tässä hetkessä. Kun työntekijä kokee esimiehen olevan aidosti kiinnostunut ja kuunteleva, luottamus vahvistuu ja hänen on helpompi avautua ja kertoa todellisista tunteistaan muutosta kohtaan. Vain avoin ja monipuolinen, eri näkökulmista tapahtuva vuorovaikutuksellinen keskustelu johdon ja henkilöstön välillä voi auttaa riittävän yhteisymmärryksen saavuttamisessa sekä tavoitteiden ja päämäärien hahmottamisessa. (Pirinen 2014.)

Muutosviestinnässä tiedon runsaus on tyypillistä, sillä paljon asioita tapahtuu samanaikaisesti. Osa tärkeästäkin tiedosta hukkuu helposti tietotulvaan, ja työntekijä keskittyykin sisäistämään vain itselleen kriittisimmän tiedon ja onkimaan aiheesta lisätietoja. Tästä syystä viestintää tulisi porrastaa ja jatkaa koko muutoksen ajan, ei kuormittaa henkilöstöä valtavalla tiedonmäärällä vain muutosprosessin alussa, ja olettaa että tietoa jakamalla se on myös ymmärretty. Viestin ymmärtämiseen tulisikin kiinnittää erityistä huomiota, sillä muutostilanteissa oppiminen ja viestintä ovat läheisesti yhteydessä toisiinsa. Muutokset edellyttävät usein paljon uuden oppimista, ja uusista toimintatavoista viestitään jatkuvasti. Työntekijä ymmärtää viestin aina omalla tavallaan, joten on tärkeää varmistaa että tieto on ymmärretty oikein, esimerkiksi pyytämällä työntekijää kertaamaan asian omin sanoin. (Pirinen 2014.)

Muutokset laittavat helposti liikkeelle erilaisia huhuja ja negatiivisia viestejä, jotka leviävät työyhteisössä kulovalkean lailla. Huhupuheet ja virhetiedon määrä korostuvat erityisesti silloin, kun viestintä koetaan puutteellisenä ja tarvittavaa tietoa ei ole saatavilla. Yksi esimiehen keskeisimpiä tehtäviä onkin välittää oikeaa tietoa, katkaista huhuilta siivet ja oikaista väärät tulkinnat. Negatiivisten viestijöiden levittämät huhut ja spekulatiot lisäävät epävarmuutta ja hämmennystä henkilöstössä, heikentäen herkästi työyhteisön ilmapiiriä ja vaarantaen koko muutosprosessin. (Pirinen 2014.)

5.2 Organisaatiokulttuurin yhteys muutokseen ja muutosviestintään

Kuten jokaisella ihmisellä, myös jokaisella organisaatiolla on omat piirteensä ja käyttäytymismallinsa, jotka muodostavat organisaatiokulttuurin. Yrityksen kulttuuri on ikään kuin verrattavissa yksilön persoonallisuuteen. (Cartwright & Cooper 1993, 60.) Yrityskulttuuria voidaan kuvailla myös arvojen, normien ja uskomusten muodostamaksi tavaksi ajatella, tuntea, kommunikoida ja käyttäytyä organisaatiossa (Daft 2016, 386).

Edgar Schein on määritellyt yrityskulttuurin kolmitasoiseksi ilmiöksi, joka muodostuu perususkomuksista, arvoista ja artefakteista.

1. Perususkomukset ovat syvään juurtuneita, tiedostamattomia, itsestään selvinä pidettyjä uskomuksia, joita voi olla vaikea nähdä tai muuttaa.
2. Arvot ovat julkisesti esitettyjä uskomuksia, kuten yrityksen identiteetti, visio ja missio, jotka kuvaavat asioita, joita organisaatiossa pidetään tärkeänä. Arvot voivat olla ristiriidassa perususkomusten kanssa.
3. Artefaktit ovat näkyviä rakenteita ja toimintatapoja, kulttuurisen toiminnan piirteitä, jotka ovat havaittavissa aistein. Näitä ovat esimerkiksi toimitilat, puukeutumiskoodi, työyhteisön huumori ja kaikki ulospäin näkyvä käyttäytyminen. (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020, 54; Schein & Schein 2017, 17-22.)

Usein yrityskulttuuria aletaan tarkastelemaan, kun mietitään mahdollisia muutoksia organisaatiossa. Toisissa työyhteisöissä muutosten läpivienti onnistuu helposti, kun taas toisissa se on todella vaikeaa. (Kauhanen 2012, 125.) Yrityskulttuurin vaikutus yrityksen muutoskyvykkyyteen on selvä, sillä kulttuuri määrittää sekä yksilö- että ryhmäkäyttäytymistämme ja arvojamme. Jopa 54 prosenttia pohjoismaisista toimitusjohtajista uskoo yrityskulttuurin olevan suurin este muutoksille, ja vain 20 prosenttia uskoo muutosongelmien johtuvan teknologiasta. Muutoksia tukeva organisaatiokulttuuri on yhä merkittävämpi kilpailutekijä, joten yrityksen muutosvalmiutta tukevaa kulttuuria kannattaa tietoisesti kehittää. Ominaista muutoskykyiselle organisaatiokulttuurille on avoimuus, oppimisen tukeminen ja johdon muutosmyönteisyys (Tikka 2014.) Usein sanotaan, että yrityskulttuuri on johtonsa näköinen. Johtamistyyli vaikuttaa voimakkaasti siihen, millaiseksi kulttuuri muotoutuu. Organisaatiokulttuuri muodostuu

vuosien kuluessa, joten sen muuttaminen ja kehittäminen on hidasta ja työlästä, mutta mahdollista. (Manka 2006.)

Organisaatiokulttuuri vaikuttaa vahvasti siihen, miten organisaatiossa viestitään, mutta toisaalta myös viestinnällä voidaan ohjata organisaatiokulttuuria tiettyyn suuntaan. Pekka Aulan (1999) määritelmän mukaan viestintä on kiinteä osa organisaation kulttuuria; viestinnän avulla luodaan ja ylläpidetään yhteistä kulttuuria tai kulttuureja. Tuuli Tukiainen (2020) on puolestaan kuvaillut organisaatiota kokonaisuutena, jonka yksi ominaisuus on viestintäkulttuuri. Viestintäkulttuurin ulottuvuuksiksi Tukiainen nimeää viestintäilmaston, joka koostuu esimiesten viestinnästä, organisaation toimintatavoista, vaakatasoisesta keskinäisviestinnästä, viestintäprosessin sujuvuudesta ja viestintäjärjestelmistä. Näistä viestintäilmaston osa-alueista esimiesviestintä, organisaation toimintatavat ja horisontaalinen keskinäisviestintä luovat viestinnällisen ilmaston, mikä tarkoittaa omakohtaista kokemusta tiedonkulun avoimuudesta, mahdollisuudesta vaikuttaa, ja saavuttaa ymmärrystä asioista. (Juholin 2013, 176-177.) Viestintäkulttuuri, eli organisaation tapa viestiä on siis vahvasti sidoksissa organisaatiokulttuuriin, ja näitä onkin vaikeaa erottaa toisistaan (Sriramesh, Guning & Dozier 1996).

Organisaatiokulttuurilla on vahva vaikutus työyhteisön sisäisen viestinnän onnistumiseen. Esimerkiksi avoin ja vuorovaikutteinen organisaatiokulttuuri heijastuu organisaation viestintään, tehden myös viestinnästä avointa, vuorovaikutteista ja keskustellevaa. Työyhteisön viestintä usein siis heijastaa kulttuuriaan. (Kuntaliitto 2016, 61.) Avoin työyhteisön kulttuuri ja viestintä on avainasemassa myös muutosten onnistumisessa, kuten edellä todettiin. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että organisaatiokulttuuri rakentaa työyhteisössään tietynlaista viestintää, mikä muutostilanteissa näyttäytyy muutoksen onnistumista tukevana tai sitä estävänä.

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

6.1 Tutkimusmenetelmät ja aineistonkeruu

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusmenetelmällä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena ei ole saavuttaa tilastollista yleistettävyyttä pienen otannan vuoksi, jossa yksilöiden kokemukset ja tapahtumat ovat merkittävämpiä kuin tutkimusotantaan osallistuvien lukumäärä (Eskola & Suoranta 2008, 14–20). Laadullisen tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää, sillä tulokset koskevat vain kyseistä tutkimuskohdetta. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään merkityksiin, eli ihmisten kokemuksiin ja näkemyksiin todellisuudesta. (Kananen 2017, 36.) Tavoitteena on pyrkimys tutkittavan ilmiön kuvailemiseen ja tietynlaisen toiminnan tai ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen. Tarkoituksena on tulkita tiettyä asiaa tai ilmiötä teoreettisesti. (Kananen 2017, 35; Tuomi & Sarajärvi 2002.) Aineiston kuvailu ja analysointi tapahtuu tyypillisesti ei-numeerisesti, tekstimuotoon tuottamalla (Eskola & Suoranta 2008, 14–20). Erikssonin ja Kovalaisen (2016, 4) mukaan myös tutkimuskysymykset ohjaavat parhaiten soveltuvan tutkimusmenetelmän valintaa. Tälle työlle asetetut tutkimuskysymykset vaativat tutkittavan ilmiön syvempää ymmärtämistä. Pyrkimyksenä on ymmärtää syvemmin työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia muutosviestinnästä, ja sitä kautta saavuttaa ymmärrys, miksi muutosviestinnältä toivotaan tietynlaisia ominaisuuksia. Täten, myös tästä näkökulmasta tarkasteltuna kvalitatiivinen ote on tälle työlle soveltuvin.

Kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumahdollisuuksia on monia. Haastatteluja voidaan käyttää ainoana menetelmänä, tai sen tukena voidaan hyödyntää havainnointia ja kerätä tueksi kirjoitelmia, kertomuksia ja vastauksia. Myös tiedonkeruumenetelmän valintaa ohjaavat työlle asetetut tutkimusongelmat, joiden perusteella päätetään millainen aineisto hankitaan, ja miten. Valintaa tulee ohjata pohdinta siitä, millainen aineisto tarjoaisi parhaiten vastauksia ja näkökulmia tutkimusongelmaan, ja millä menetelmällä saataisiin hankittua mahdollisimman relevanttia aineistoa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tässä työssä ei tutkita jonkin tietyn työyhteisön muutosviestintää, vaan tarkoituksena on saada tietoa ihmisten itsensä antamista merkityksistä ja käsityksistä laadukkaasta, muutoksen onnistumista tukevasta sisäisestä

viestinnästä. Tämän tyyppisen tutkimuksen toteuttamisessa esimerkiksi avoimet haastattelut tai teemahaastattelut ovat toimiva tiedonkeruumenetelmä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Haastattelumuodoksi valikoitui teemahaastattelu, mikä on yleisimmin käytetty tutkimushaastattelun muoto. Teemahaastattelu ei rakennu tarkkojen, ennalta muotoiltujen yksityiskohtaisten kysymysten pohjalta, vaan joustavammin ennalta määriteltyjen teemojen kautta, jotka perustuvat teoriaan ja joiden käsittely on välittämätöntä tutkimusongelmaan vastaamiseksi. Teemahaastattelussa käsiteltävät aihepiirit, eli teemat, ovat kaikille haastateltaville samoja. Aiheiden käsittelyn järjestyksellä ei kuitenkaan ole suurta merkitystä, vaan tavoitteena on käsitellä aiheita haastateltavan kannalta loogisessa järjestyksessä. Tavoitteena on, että haastateltava saa tuoda asioista esiin oman kuvauksensa vapaamuotoisen keskustelun ilmapiirissä. (Eskola & Suoranta 2008, 87.)

Teemahaastattelun tarkoituksena on muodostaa aineisto, jonka avulla tutkija voi ymmärtää syvemmin tutkittavaa ilmiötä. Aineiston tulisi luoda ymmärrys ja ratkaisu tutkimusongelmaan. Tutkittavien vastaukset ovat kuitenkin aina heijastus yksilön henkilökohtaisesta kokemuksesta, jolloin vastauksista ilmenevät haastateltaville merkitykselliset ja tärkeät asiat. Täten vastaukset vaihtelevat yhtä paljon kuin on tutkittaviakin. Vastausten eroavaisuudet ovat tutkijalle kuitenkin rikaste, joiden syitä ja taustoja tutkimalla tutkittava voi ymmärtää ilmiötä laajemmin. (Kananen 2017, 105.) Teemahaastattelussa haastattelijan vastuulla on, että haastattelu pysyy annetuissa teemoissa, joten aiheen rajausta ja haastattelun eteneminen tiettyä runkoa mukaillen helpottaa raameissa pysymistä. Teemahaastatteluissa on kuitenkin tärkeää säilyttää vapaamuotoinen keskustelu ja välttää tarkoin määriteltyjä kysymyksiä, jotta haastateltavat voivat ilmaista ajatuksiaan vapaasti. (Eskola & Suoranta 2008, 86-87.)

Koska tutkimuksen tavoitteena on selvittää työntekijöiden kokemuksia ja näkemyksiä tutkittavasta aiheesta, haluttiin haastateltavien omalle äänelle antaa tilaa luonnollisessa keskustelunomaisessa tilanteessa, jossa keskustelun sisältöä ei ohjata pikkutarkoin kysymyksiin, vaan mahdollistetaan vapaamuotoisempi soljuva, haastateltavia myötäilevä tapa käsitellä tutkittavia asioita teemoittain. Haastatteluissa haluttiin kuitenkin selvittää myös tutkittavien ajatuksia juuri tietyistä asioista, jolloin avointa haastattelua

toimivampana koettiin teemahaastattelu, jossa teemalistat tai apukysymykset ohjaavat relevanttien aihepiirien käsittelyä. Teemahaastattelurunko on nähtävissä liitteenä 1.

Koska kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää ilmiötä, ei luoda tilastollista yleistettävyyttä, ei tutkimusaineiston tarvitse välttämättä olla suuri. Usein aineiston hankinnassa puhutaan kuitenkin otannan harkinnanvaraisuudesta, mikä tarkoittaa tutkittavien henkilöiden valinnan perustuvan tutkijan asettamiin kriteereihin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2016.) Tutkittavat tulee siis valikoida harkitusti, ei satunnaisesti valitsemalla. Tutkittavat on mahdollista valikoida niin sanotulla eliittiotannalla, jossa tutkittavien henkilöiden vastausten oletetaan antavan monipuolisia näkemyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 88-89.) Tässä työssä haastateltavien valikoinnissa käytettiin juuri eliittiotantaa, pyrkimyksenä valikoida tutkittavia henkilöitä, jotka antaisivat mahdollisimman laadukkaita vastauksia tutkittavasta aiheesta, erilaisista näkökulmista. Haastateltavien valikoinnissa kriteerinä oli riittävän pitkä, vähintään yhden vuoden pituinen työkokemus nykyisessä työyhteisössä, jolloin kokemusten peilaaminen käytäntöön ja omaan työyhteisöön mahdollistuisi.

6.1.1 Toteuttaminen

Haastattelut toteutettiin keväällä 2020 COVID-19 -pandemian ja sen seurauksena Suomessa vallitsevan poikkeustilan vuoksi puhelimitse. Anonyymiyttä korostettiin, jotta haastateltavat kokisivat voivansa antaa rehellisiä vastauksia ilman pelkoa vastausten perusteella tunnistetuksi tulemisesta, mikä lisäisi myös vastausten todenmukaisuuden kautta tutkimuksen luotettavuutta. Haastateltaviksi valikoitiin 5 toimihenkilöä, jotka työskentelevät eri toimialoilla palvelevissa organisaatioissa eri puolilla Suomea. Organisaatiot, joissa haastateltavat työskentelevät, ovat kooltaan keskisuuria ja suuria yrityksiä, ja haastateltavien omien työyhteisöjen henkilöstömäärät vaihtelevat 15-25 henkilön välillä. Kaikki haastateltavat ovat naisia, iältään 25-60 -vuotiaita, ja työsuhteiden kesto nykyisissä organisaatioissa vaihtelee yhdestä kahteenkymmeneen vuoteen. Anonymiteetin säilyttämiseksi haastateltavista ei jaeta tarkempia tietoja. Haastateltavien valinnassa pyrittiin monipuolisuuteen, sillä aineistolta toivottiin moninaisia näkökulmia eri ikäisiltä, uransa alkuvaiheessa olevilta sekä pidempään työelämässä olleilta. Teemahaastattelurunko lähetettiin etukäteen

tutustuttavaksi haastateltaville, jotta käsiteltävät aiheet hahmottuisivat paremmin ja kysymyksiin olisi helpompi vastata. Haastattelujen kestot vaihtelivat 40 minuutista 60 minuuttiin. Jokainen haastattelu nauhoitettiin ja litteroitiin, eli muutettiin tekstimuotoon. Tutkimuseettisyyden huomioimiseksi haastateltavilta pyydettiin tutkimusluvut haastatteluja ja tiedon julkaisemista varten. Tutkimustulokset ja niistä johdettu analyysi luetutettiin haastateltavilla, jonka julkaisemiseen he antoivat suostumuksensa.

6.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tieteellisen työn tulosten pitää aina olla luotettavia, mikä edellyttää, että tulokset ovat oikeita. Jotta luotettavuudessa voidaan onnistua, tulisi luotettavuutta tarkastella ja arvioida läpi tutkimusprosessin, aina sen alkuvaiheista saakka. Jos luotettavuustarkastelu tehdään vasta tutkimusprosessin loppuvaiheilla, on luotettavuutta enää jälkikäteen vaikea parantaa. Luotettavuustarkastelulla tarkoitetaan, että tutkimusprosessin eri vaiheissa tehdyt ratkaisut ovat oikeita ja perusteltuja. Tieteellisten tutkimusten luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin kautta. (Kananen 2015, 342-343.)

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten pysyvyyttä, eli mikäli tutkimus uusitaisiin, olisivat saadut tutkimustulokset samanlaisia. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkittavat asiat ovat oikeita. Oikeiden asioiden tutkiminen liittyy lähinnä tutkimuksen suunnitteluun ja aineiston oikeaoppiseen analysointiin, eli syy-seuraussuhteiden hahmottamiseen. (Kananen 2017, 81, 175-176.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuustarkastelussa tulisi arvioida seuraavia sisältöjä (Trochim&Donnelly 2008, 149; Guba&Lincoln 1981):

- 1) Luotettavuus/totuudellisuus
- 2) Siirrettävyys/sovellettavuus
- 3) Riippuvuus
- 4) Vahvistettavuus
- 5) Saturaatio

Luotettavuudella tarkoitetaan tutkimustulosten totuudenmukaisuutta, eli niiden vastaamista tutkittavaan ilmiöön. Totuudenmukaisuuden arvioinnin perustana on riittävän yksityiskohtainen tutkimusaineiston, menetelmien ja analyysivaiheiden dokumentaatio, mikä mahdollistaa vertaisarvioinnin, eli koodauksen, ryhmittelyn ja tulkinnan tarkistamisen ulkopuolisen tutkijan taholta. Vertaisarvioijan tulisi päästä aineiston pohjalta samaan lopputulokseen tutkijan kanssa. Tulosten tulisi olla johdettu aineistosta siten, että päättelypolku on ristiriidaton. (Kananen 2015, 353.) Tässä työssä totuudenmukaisuus on huomioitu mahdollisimman tarkalla tutkimusprosessin dokumentaatiolla ja läpinäkyvyydellä. Valitut tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmät on perusteltu, tutkimusaineisto on tarkoin dokumentoitu ja analysoitu. Tutkimuskysymykset on määriteltä huolellisesti ”punaisen langan” säilyttämiseksi ja oikeiden aiheiden käsittelemiseksi. Huolellisella dokumentaatiolla on pyritty siihen, että vertaisarvioija, tässä työssä opinnäytetyön ohjaaja, voi päätyä aineiston tarkan kuvailun kautta samoihin lopputuloksiin, joihin tutkija itse on päätenyt. Dokumentaatiolla turvataan päättelypolun ristiriidattomuus.

Laadullisessa tutkimuksessa siirrettävyys on aina siirtäjän vastuulla, sillä laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole yleistäminen, vaan jonkin ilmiön ymmärtäminen. Tutkija voi helpottaa siirtäjää arvioimaan tutkimustulosten siirrettävyyttä hänen olettamaansa tilanteeseen kuvailemalla mahdollisimman tarkasti tutkittavan ilmiön lähtökohtatilanteen ja oletukset. (Kananen 2015, 353.) Tämän työn ollessa laadullinen, ei tutkimustuloksilla pyritä yleistämään tutkittavaa ilmiötä. Tutkimustulokset ovat kuitenkin sellaisia, joita halutessaan lähes jokainen työyhteisö voi hyödyntää sisäisen viestinnän ja muutosviestinnän kehittämisessä vähintäänkin ajatuksia herättelevänä ja näkökulmia tarjoavana aineistona, mikä ei perustu yhden tietyn työyhteisön, vaan eri organisaatioissa työskentelevien yksilöiden kokemuksiin, näkemyksiin ja mielipiteisiin.

Riippuvuus sivuaa läheisesti totuudellisuutta, ja näiden arvioinnissa voidaan hyödyntää vertaisarviointia. Tutkimustulosten tulisi olla johdettu aineistosta oikein. Mikäli saman tulkinnan tekee ulkopuolinen henkilö, päätyen samoihin tuloksiin, voidaan tulkinta nähdä oikeana. Tätä voidaan kuvailla eräänlaisena auditointina, jossa piilo-oletuksena on, että laadulliselle tulkinnalle on aina yksi ja oikea tulkinta, mikä ei todellisuudessa laadullisen tutkimuksen kohdalla pidä paikkaansa. (Kananen 2015, 353.)

Tässä tutkimuksessa riippuvuus on otettu huomioon pohtimalla, päätyisikö toinen tutkija samoihin tulkintoihin ja lopputuloksiin kuin tässä työssä on päädytty, jos tutkimus toteutettaisiin samanlaisin menetelmin myöhempanä ajankohtana. Tutkimus on toteutettu poikkeuksellisen aikana koronaviruspandemian asettaessa työyhteisöt uudelleen tilanteeseen. Tämä voi jossain määrin vaikuttaa myös tutkittavien vastauksiin, esimerkiksi kultaamalla kokemuksen viestinnän laadusta ennen koronan tuomia erityishaasteita, tai toisaalta voimistamalla tyytymättömyyttä viestintään haastavien olosuhteiden nostaessa entistä näkyvämmiin esiin viestinnällisiä puutteita. Tutkimuksen toteuttaminen niin sanotuissa normaaliolosuhteissa saattaisi siis antaa jossain määrin eriäviä tuloksia. Tutkimuksessa on pyritty tulkitsemaan asioita objektiivisesti siten, etteivät tutkijan omat näkemykset ja mielipiteet vaikuta tutkimustuloksiin ja niistä johdettaviin tulkintoihin.

Luotettavuutta voidaan arvioida myös vahvistettavuudella. Aineisto ja siitä tehty tulkinta luetutetaan informanteilla. (Kananen 2015,354.) Tässä työssä informanteilla tarkoitetaan teemahaastatteluun osallistuneita henkilöitä, joiden pohjalta työn empiirinen aineisto on koottu. Tutkimus voidaan nähdä tutkittavien kannalta luotettavana, mikäli informantit vahvistavat sisällön todenmukaisuuden ja tulkintojen oikeellisuuden. Vahvistettavuuden keinona voidaan hyödyntää myös triangulaatiota, mikä tarkoittaa, että monilähteisesti kerätty todistusaineisto tukee tulkintaa ilmiöstä. Jos eri menetelmin kerätyt aineistot, kuten kirjallisuus, aiemmat tutkimukset, tai kyselyjen tulokset puoltavat tutkijan johtopäätöstä, voidaan tutkimustulokset arvioida luotettaviksi. (Kananen 2015, 354, 359.) Tässä tutkimuksessa tutkimustulokset ja niiden pohjalta muodostetut johtopäätökset on hyväksytetty haastateltavilla, jotka ovat vahvistaneet aineiston ja siitä tehtyjen tulkintojen oikeellisuuden. Ristiriitoja tutkijan ja tutkittavien tulkintojen välillä ei ilmentynyt, jolloin tulkinta voidaan nähdä oikeana, ja luotettavuus tutkittavien näkökulmasta on taattu.

Laadullisessa tutkimuksessa havaintoyksikköjen, eli tässä työssä haastateltavien määrälle ei ole tiettyjä kriteerejä. Havaintoyksikköjen määrällistä tarvetta voidaan kuitenkin tarkastella aineiston saturaatiota arvioimalla. Saturoinnilla tarkoitetaan, että haastateltavien määrää lisätään niin pitkään, kun vastaukset tuottavat jotakin uutta tietoa. Kun haastattelujen tulokset alkavat toistaa itseään, on kylläntymispiste saavutettu. Kylläntymispisteen saavuttaminen riippuu tutkimusongelman asettelusta; yhdessä

tutkimuksessa kylläntyminen voidaan saavuttaa jo kahden haastattelun jälkeen, kun toiseen tutkimukseen vaaditaan kymmenen tutkittavaa. (Kananen 2015,355). Tässä työssä haastateltavien määrää ei määritelty ennalta tarkoin. Lähtökohtaisesti ihanteellisen tutkittavien määrän ajateltiin olevan neljästä kuuteen haastateltavaa. Saturaatio saavutettiin neljännen ja viidennen haastattelun kohdalla, jolloin huomattiin, että kuudennen haastattelun toteuttaminen ei mitä luultavammin toisi enää uusia näkökulmia tutkittavasta aiheesta.

Tutkimuseettisyys on huomioitu noudattamalla Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) asettamaa ohjeistusta hyvästä tieteellisestä käytännöstä. Ohjeistuksen mukaan työssä tulee noudattaa rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta kaikessa tutkimustyössä, tulosten tallettamisessa, raportoinnissa ja tulosten arvioinnissa. Tiedonhankinnassa tulee noudattaa eettisiä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä, sekä avointa ja vastuullista viestintää tutkimustuloksia julkaistaessa. Asianmukaisista tutkimusluvista tulee huolehtia. Hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti muiden tutkijoiden työtä ja tuloksia tulee kunnioittaa ja huolehtia lähdeviittausten oikeellisuudesta. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6.)

Teoriaosuudessa lähdekirjallisuutta on tarkasteltu kriittisesti, lähteiden luotettavuus ja tuoreus huomioon ottaen. Tiedonhaussa on hyödynnetty Satakunnan Ammattikorkeakoulun sähköistä tietokantahakua. Lähteenä on käytetty kotimaisia ja ulkomaisia e-kirjoja ja e-artikkeleja, sekä painettua tietokirjallisuutta. Tavoitteena on ollut käyttää mahdollisimman tuoreita lähteitä, mutta jonkin verran on jouduttu hyödyntämään myös vanhempia, yli kymmenen vuotta vanhoja lähteitä. Käytetyt lähteet on kuitenkin koettu relevanteiksi ja sisältö nykypäivään verraten muuttumattomaksi. Lähdekirjallisuutena on pyritty käyttämään alkuperäislähteitä aina mahdollisuuksien mukaan, ja alalla tunnettujen ja arvostettujen asiantuntijoiden kirjallisuutta on hyödynnetty monipuolisesti. Lähdemerkinnöissä ja viittauksissa on pyritty tarkkuuteen ja huolellisuuteen, hyvän tieteellisen tutkimuskäytännön mukaisesti.

Haastateltavien anonymiteetin, eli henkilön, yrityksen ja organisaation tunnistamattomuuden säilyttämisessä on noudatettu ehdotonta linjaa. Haastateltavilta on pyydetty haastatteluluvat sekä luvat tietojen julkaisemiseen lopullisessa muodossaan. Tutkimuseettisyys on huomioitu myös tutkimustulosten todenperäisessä,

vääristelemättömässä raportoinnissa ja analysoinnissa, sekä yleisessä tarkkuudessa ja rehellisyydessä.

7 TUTKIMUSTULOKSET

7.1 Sisäinen viestintä muutostilanteissa

Tässä alaluvussa käsitellään haastattelun ensimmäisen teeman tuloksia, jotka vastaavat tutkimuskysymykseen: *Millainen viestintä lisää työntekijän muutosmyönteisyyttä ja tukee muutoksen onnistumista?* Tavoitteena on selvittää, millaisia erityistarpeita muutostilanteet asettavat sisäiselle viestinnälle, ja millaista muutosviestinnän tulisi toimihenkilöiden näkökulmasta olla, jotta se vaikuttaisi positiivisesti muutoksiin suhtautumiseen ja muutoksen onnistumiseen. Lisäksi selvitetään haastateltavien näkemyksiä ja kokemuksia muutosvastarinnasta. Haastattelun ensimmäisessä teemassa kartoitettiin haastateltavien omakohtaisia kokemuksia työyhteisönsä sisäisestä viestinnästä, niin arkipäivässä kuin muutostilanteissakin. Kokemuksiin peilaten pyrittiin kartoittamaan, millaisia toiveita haastateltavilla on toimivan sisäisen viestinnän suhteen erityisesti muutostilanteissa. Haastattelut aloitettiin selvittämällä haastateltavien näkemys siitä, mitä sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan ja mihin sillä pyritään. Tällä pyrittiin varmistamaan, että haastateltavat ymmärtävät käsiteltävän aiheen, jolloin tutkimustuloksia ja teoriaa voitaisiin luotettavasti vertailla toisiinsa.

Kaikkien haastateltavien vastauksissa korostui näkemys sisäisestä viestinnästä ensisijaisesti tiedon jakamisena tai tiedon liikkumisena työyhteisön keskuudessa. Haastateltava A kuvaili viestintää jo lähtökohtaisesti tiedonkulkua laajempänä tapahtumana, sisältäen myös ymmärryksen luomisen ja vuorovaikutuksen korostumisen.

“Mun mielestä sisäisellä viestinnällä pyritään siihen, että konttorin henkilökunnasta varmasti jokainen saa tiedon ja varmistetaan, että tieto tulee myös ymmärretyksi. Ja että niistä asioista voidaan yhdessä keskustella ja luoda sitä kautta ymmärrystä.”
(haastateltava A)

7.1.1 Kokemuksia sisäisestä viestinnästä

Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan oman työyhteisönsä sisäistä viestintää. Haastateltava A ja B kokevat omien työyhteisöjensä viestinnän pääsääntöisesti osallistavana ja vuorovaikutteisena. Molemmissa työyhteisöissä palaverit ovat yleinen käytäntö. Koko yksikköä koskevista asioista viestitään johdon tiedotustilaisuuksissa, jotka ovat tyyliltään virallisempia ja tiedotusluonteisempia. Kerran tai kahdesti viikossa järjestetään oman tiimin viikkopalaveri, johon myös esimies osallistuu. Viikkopalavereissa käydään läpi ajankohtaisia asioita vapaamuotoisesti keskustellen. Ajatusten, mielipiteiden ja kysymysten esittämiseen kannustetaan.

“Kyllä ideana on se, että asioista keskustellaan yhdessä ja tuodaan ajatuksia ja kysymyksiä esiin. Sillä osallistamisella on valtava merkitys. Usein uusia näkökulmia ja tärkeitä pointteja nousee esille juuri sen kyselemisen ja avoimen keskustelun ansioista. Ei esimieskään huomaa kaikkea aina kertoa, tai jotkut asiat voivat olla esimiehelle itsestään selviä, kun taas muille lähes tuntemattomia. Jos vain esimies puhuu ja muut kuuntelevat, ei viestintä ole kyllä kovin hedelmällistä.” (haastateltava B)

Haastateltava B:n työyhteisössä viikkopalavereissa aiheena on ajankohtaisten asioiden lisäksi “best practices”, joissa tiimin jäsenten työprosesseja kartoitetaan ja pyritään löytämään parhaat käytännöt sujuvuuden ja tehokkuuden maksimoimiseksi. Ideana on, että yksi työntekijä selittää prosessin ja siihen liittyvät työvaiheet, ja yhdessä keskustellaan, miten prosessista voitaisiin tehdä vieläkin tehokkaampi tai sujuvampi. Myös haastateltava A:n työyhteisössä on vastaavanlainen käytäntö. Käsiteltävästä asiasta laajimman tietämyksen omaavalle annetaan puheenvuoro. Vastaavasti, jos esimerkiksi työyhteisöstä vain yksittäinen henkilö on osallistunut koulutukseen, on hän velvollinen jakamaan tietämyksensä myös muille. Haastateltava A kertoo lisäksi työnkierron olevan yleinen käytäntö, jolla pyritään parantamaan tiedonkulkua työntekijöiden välillä. Tavoitteena on parhaiden käytäntöjen ja toimintatapojen levittäminen, sekä yhteisöllisyyden ja “me-hengen” vahvistaminen.

Haastateltava A nostaa esiin näkökulman oman viestinnällisen aktiivisuuden vaikutuksesta siihen, miten laadukkaana kukin työyhteisön sisäisen viestinnän kokee.

“Kaikki eivät välttämättä tiedäkkään asioista yhtä paljon.. itse aina tiedustelen ja selvittelen, pyrin pysymään ajan tasalla asioista. Koen sillä lailla, että jos tietoa ei tule, niin omallakin vastuulla on vähän selvittää, missä mennään. Työelämäkokemuksin on ehkä tuonut sitä että kyselee ja selvittää. Varmasti siis sillä omalla aktiivisuudellakin on vaikutusta siihen, miten kukakin kokee viestinnän toimivan.”
(haastateltava A)

Haastateltava A:n ja B:n kuvaillessa työyhteisönsä viestintää pääsääntöisesti vuorovai-
kutteisena ja osallistavana, palaverikäytäntöä suosivana, haastateltava C puolestaan
kokee oman työyhteisönsä sisäisen viestinnän enemmänkin tiedotusluonteisena.
Viestintä toteutuu pääsääntöisesti sähköisten kanavien, kuten sähköpostin tai intra-
netin välityksellä. Työntekijöiden tiedon tarvetta pyritään selvittämään esimerkiksi
sähköpostikyselyillä, joissa tiedustellaan mistä asioista tietoa kaivataan lisää.
Haastateltava C arvelee viestinnän painottuvan sähköisiin viestintäkanaviin siksi, että
yrityksen pääkonttori sijaitsee toisella paikkakunnalla, josta uutta tietoa yleensä
saadaan. Työyhteisön sisällä on pienempiä tiimejä, joista osa järjestää viikottaisia
tiimipalavereja, mutta haastateltava C:n omalle tiimille käytäntö ei ole rutiinin-
omainen, ainoastaan silloin tällöin toteutuva. Myöskään koko konttoria koskevia viik-
kopalavereja ei järjestetä, sillä tiimien työtehtävät eroavat niin paljon toisistaan, että
palaverien ei koeta olevan aiheellisia.

Myös haastateltava D:n ja E:n työyhteisössä esimiesjohtoiset tiimipalaverit ovat vii-
koittaisia, ja niissä käsitellään ajankohtaisia asioita ja erilaisia muutoksia, jotka
työyhteisöissä ovat varsin yleisiä. Haastateltava D:n työyhteisössä esimies välittää pa-
lavereissa tietoa esimerkiksi koko organisaatiota koskevista asioista tai asioista, jotka
jollakin tasolla ovat relevantteja oman tiimin toiminnalle. Esimies toimii niin sanot-
tuna linkkinä oman työyksikön ja muiden osastojen välillä. Myös haastateltava D ker-
too, että tiimipalavereissa työntekijät saavat vapaasti esittää kysymyksiä ja komment-
toida asioita avoimessa ilmapiirissä. Haastateltava E mainitsee, että omassa
työyhteisössä tiimipalaverit pyritään pitämään viikoittain, mutta silloin tällöin palaveri
jää välistä, jos erityisiä käsiteltäviä asioita ei ole. E kokee, että palaverit kannattaisi
aina silti pitää, sillä usein kiireisessä arjessa juuri palaveritilanteisiin pysähtyminen
nostaa esiin kysymyksiä, joita on ehkä pitänytkin selvittää. Haastateltava E korostaa,

että runsainta viestintä on kuitenkin tiimin jäsenten välillä pitkin työpäivää, tiimipalaverien muodostaessa vain pienen osan kaikesta viikoittaisesta kommunikoinnista.

Haastateltava A:n, B:n ja D:n työyhteisöissä palavereissa käsiteltävistä asioista tehdään aina pöytäkirja, mikä talletetaan sähköisesti koko työyhteisön ulottuville. Tällä mahdollistetaan kokouksen sisällön tarkistelu jälkikäteen. Haastateltava E:n työyhteisössä kokouspöytäkirjan tekeminen ei ole yleinen käytäntö, mutta tärkeimmistä asioista esimies lähettää tyypillisesti sähköpostitse koosteen.

7.1.2 Kokemuksia muutosviestinnästä

Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan oman työyhteisönsä viestintää erilaisissa muutostilanteissa. Haastateltava A kertoo, että omassa työyhteisössä viestintä säilyy tilanteista riippumatta tyyliltään osallistavana ja keskustelevana, oli kyseessä päivittäinen, arkipäiväisistä asioista viestiminen, tai muutostilanteet.

“Meillä ei ole missään nimessä sellaista hierarkista, että vain johto “komentaa” kuinka tehdään. Aina saa kysyä ja kyseenalaistaa. Osallistumiseen kannustetaan, oli käsiteltävä asia sitten muutos tai arkisempi asia.” (Haastateltava A)

Sekä haastateltava A että B kertovat muutosten olevan hyvin yleisiä omissa työyhteisöissään. Haastateltava A kokee kuitenkin oman työyhteisönsä muutosten olevan usein sellaisia, että päätös niiden tarpeesta tulee korkeammalta tasolta, organisaation johdolta tai ulkopuoliselta taholta. Esimies toimii usein siis niin sanottuna viestin välittäjänä muutoksiin liittyen. A:n työyhteisössä henkilöstön osallistaminen muutosten suunnitteluvaiheessa ei siis ole kovin yleistä, mutta mahdollisuus kyseenalaistaa ja ilmaista näkemyksiä muutoksesta mahdollistetaan aina. Haastateltava A kokee, että syy muutokselle on usein tarkoin mietitty ja hyvin perusteltu, jolloin muutos yleisesti ottaen hyväksytään suhteellisen helposti. Haastateltava A:n mielestä informaatiota muutoksesta saadaan riittävästi, ja viestintä on avointa ja oikea-aikaista. Henkilöstö pidetään ajan tasalla muutoksen etenemisestä läpi muutosprosessin. Haastateltava A:n, kuin myös haastateltava B:n työyhteisössä muutosviestinnässä korostuu kasvokkaisuviestintä erilaisten palaverien muodossa.

Kokouksista tehdään pöytäkirja, joka tallennetaan esimerkiksi intraan kaikkien ulottuville. Pöytäkirjat koetaan tärkeinä, sillä ne selkiyttävät palaverissa sovitut asiat ja vahvistetut muutokset, sekä niihin liittyvät päivitetty toimintatavat.

Haastateltava B kertoo, että omassa työyksikössä isommat muutokset toteutetaan pienin askelin laajemmalla aikavälillä sen sijaan, että radikaali muutos toteutettaisiin välittömästi. Tällä mahdollistetaan myös henkilöstön sopeutuminen muutokseen. Muutokseen liittyvistä asioista keskustellaan säännöllisin väliajoin. Haastateltava B tuo esiin, että muutokset omassa työyhteisössä ovat hyvin eri tyyppisiä. Kuten haastateltava A, myös haastateltava B kokee osan muutostarpeista tulevan suoraan organisaation johtotasolta tai sidosryhmiltä, jolloin henkilöstöllä ei ole juuri vaikutusmahdollisuuksia muutokseen. Toisaalta osa muutoksista on sellaisia, joihin henkilöstön osallistumista esimiehen taholta erityisesti toivotaan. Henkilöstön osallistaminen muutossuunnitteluun riippuu pitkälti siitä, millainen muutos on kyseessä. Sekä haastateltava A että B toivovat, että mahdollisuuksien mukaan henkilöstöä osallistetaan muutossuunnitteluun.

“Kyllähän se hyvä olisi jos työntekijätkin osallistettaisiin muutosten suunnitteluun, mutta usein ne muutokset on sellaisia, ettei niihin oikein pysty osallistamaan.. ne tulee niin korkealta taholta. Mutta jos vaan on sen tyyppisiä muutoksia että niihin voivat työntekijätkin jollain tasolla vaikuttaa, niin olisihan se kiva että saa antaa ideoita ja näkemyksiä, joilla voi olla merkitystä lopputulokseen. Mutta kyllä ehdotonta on se, että on mahdollisuus keskustella siitä muutoksesta, antaa palautetta ja kritiikkiäkin, kysellä ja pyytää lisäperusteluja, ja silti se ilmapiiri pysyy hyvänä. Se on tärkeää sen muutoksen hyväksymisen kannalta.” (haastateltava A)

Haastateltava C kokee omassa työyhteisössään muutosten olevan suhteellisen vähäisiä. Haastateltavan oman kokemuksen mukaan viestintä niin normaali- kuin muutostilanteissakin toteutuu yleensä sähköpostin tai intranetin välityksellä, kasvokkaisviestinnän ollessa vähäisempää. Hän korostaa, että oman noin vuoden mittaisen työsuhteen aikana muutokset työyhteisössä ovat olleet suhteellisen vähäisiä. Haastateltava C kokee, että suurimmat muutokset työyhteisössä ovat toistaiseksi liittyneet koronapandemian aiheuttamiin muutoksiin, kun esimerkiksi konttorityöskentelyn sijaan on siirrytty etätöihin. Tämä ei haastateltava C:n kokemuksen mukaan ole

kuitenkaan lisännyt tai muuttanut viestinnän määrää tai tyyliä, sillä aikaisemminkin viestintä on painottunut sähköisiin viestintäkanaviin. fyysisen läsnäolon puute on pyritty korvaamaan ”etäkahveilla”, joilla pyritään säilyttämään yhteisöllisyyttä poikkeusolojenkin aikana.

Kuten haastateltava A:n ja B:n, myös haastateltava D:n työyhteisössä muutokset ovat varsin yleisiä. Haastateltava D kuvailee tyypillisesti muutoksista tiedotettavan hyvissä ajoin ennen muutosten toimeenpanoa. Toisaalta tieto mahdollisista muutoksista kuullaan toisinaan ensimmäisenä tiimin ulkopuoliselta taholta, jolloin voidaan todeta oman esimiehen myöhästyneen viestinnässään. Haastateltava D toivookin, että muutosviestintä olisi mahdollisimman ennakoivaa ja vähintäänkin reaaliaikaista. Mikäli tietoa mahdollisista muutoksista joudutaan odottelemaan pitkään, lähtevät huhupuheet herkästi liikkeelle työyhteisön sisällä. Tätä voitaisiin helposti kitkeä viestimällä aktiivisesti ja mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Haastateltava D toivoo, että tietoa jaettaisiin sellaisistakin muutoksista, jotka eivät suoranaisesti vaikuta oman työyksikön toimintaan. Tällöin työntekijöiden keskinäinen arvuuttelu ja huhupuheet mahdollisista vaikutuksista omaan tiimiin vähenisivät. Haastateltava D:n mielestä esimiehellä on tärkeä rooli muutosviestinnässä olennaisen, omaa tiimiä koskevan tiedon poimimisessa. Esimiehen tulee myös kyetä selkeyttämään muutosviestiä työyhteisön jäsenille; mitä muutos käytännössä tarkoittaa ja miten se vaikuttaa oman tiimin työhön.

Haastateltava E kokee, että omassa työyhteisössä haasteet viestinnässä ilmenevät juuri muutostilanteissa. Haastateltava E:n kokemuksen mukaan tieto mahdollisista muutoksista kulkeutuu usein viiveellä esimieheltä muulle työyhteisölle. Toisinaan tieto saattaa saavuttaa työyhteisön jäsenet eriaikaisesti, jolloin osa henkilöstöstä kuulee mahdollisista muutoksista kollegoilta esimiehen sijaan. Haastateltavan mielestä jokaisen tulisi olla ”samalla viivalla” tiedonsaannin suhteen, mikä vahvistaisi myös kokemusta tasa-arvosta. Myös haastateltava E:n mielestä viive tiedonsaannissa käynnistää helposti huhupuheet ja epäilykset, jolloin ilmapiiri kiristyy. Haastateltava E:n työyhteisössä muutoksista tiedotetaan aina kasvokkain joko tiimipalavereissa tai johdon tiedotustilaisuuksissa, mutta usein muutoksiin liittyvät päätökset on jo pitkälti tehty kun muutoksesta informoidaan, eikä henkilöstöllä ole kovinkaan paljon mahdollisuutta vaikuttaa lopputulokseen.

7.1.3 Näkemyksiä muutosviestinnän toimivista keinoista ja kanavista

Haastateltavilta tiedusteltiin, millaista viestintää he muutostilanteissa toivovat, ja onko viestinnän kanavilla tai foorumeilla merkitystä. Kaikki haastateltavat kokevat kasvokkaisviestinnän ehdottomasti tärkeimpänä muutosviestinnän keinona, ja kirjallisen viestinnän sitä tukevana, ei korvaavana. Ensisijaisesti muutosviestinnän tulisi olla kaikkien haastateltavien mielestä muutoksen syyt ja tavoitteet tarkoin perustelevaa, sillä muutosta, jonka syitä ei perustella järkevästi, on vaikea hyväksyä.

Haastateltava C kokee, että pienistä muutoksista sähköpostitiedote tai intra-uutinen on riittävä, mutta isommista muutoksista tiedottaminen vaatii aina kasvokkaista viestintää. Haastateltava B arvelee, että mikäli muutoksista ilmoitettaisiin vain sähköpostitse, huhupuheet ja juorut lähtisivät välittömästi liikkeelle, vaikuttaen negatiivisesti työilmapiiriin. Huhupuheiden kitkemiseksi haastateltava B kokee toimivana käytäntönä myös sen, että tiimipalaverit järjestetään rutiininomaisesti viikoittain, oli tiedotettavaa tai ei. Tällä säilytetään luottamuksen, avoimuuden ja läpinäkyvyyden ilmiä.

Haastateltava A:n mielestä rinnakkaisia viestinnän kanavia ei tulisi olla liikaa, ja tiedon määrä tulisi pitää sopivissa rajoissa. Liiallinen viestintä ja useat päällekkäiset kanavat voivat saada aikaan sekavan kokonaiskuvan ja viedä turhaan työntekijöiden aikaa. Erityisesti sähköpostiviestintää tulisi sekä haastateltava A:n että B:n mielestä välttää, sillä viestit hukkuvat helposti lukuisten muiden postien sekaan, sähköpostiviestinnän ollessa jo entuudestaan hyvin runsasta. Haastateltava D puolestaan on tyytyväinen sähköpostiviestintään viestinnän kanavana. Kaikki haastateltavat kokevat tärkeäksi, että kasvokkaisviestinnän tueksi muutoksiin liittyvät ohjeet jaetaan myös kirjallisessa muodossa. Tämä mahdollistaa epäselvien tai unohtuneiden asioiden tarkistamisen myöhemmänä ajankohtana. Haastateltava D tuo esiin, että mahdollisten väärinkäsitysten ilmetessä kirjallinen tieto muutoksesta ja sen toteuttamisesta myös niin sanotusti turvaa selustaa. Kirjallisista ohjeista on mahdollisuus tarkastaa, onko palaverissa suullisesti käsitelty asia ymmärretty oikein.

“Kyllä se kirjallinen viestintä on mun mielestä ihan välttämätöntä saada sen kasvokkaisen tueksi, että sitten on aina se mahdollisuus tarkistaa. Jos sitä tietoa ei ole

kirjallisena, niin joku voi aina vedota ettei ole kuullut jostakin asiasta, tai asiasta voi tulla erimielisyyksiä, että miten joku on ymmärretty.” (Haastateltava D)

Haastateltava A mainitsee kirjallisen viestinnän olevan tyypillisesti referoitua, lyhyesti ydinasiat sisältävää, jolloin asioiden mieleen palauttaminen esimerkiksi kokouspöytäkirjan kautta ei onnistu niin helposti. Tämän vuoksi erityisesti muutosviestinnän tulisi olla toistuvaa, läpi muutosprosessin jatkuvaa, jolloin asioita kerrataan riittävästi, ymmärrys lisääntyy ja vahvistuu. Mitä selkeämmin muutos ymmärretään ja nähdään, sitä helpompi siihen on sopeutua.

Myös haastateltava E kokee, että kirjallisen viestinnän tarkoituksena on vahvistaa, että kasvokkainen viestintä on ymmärretty oikein. Kirjallinen viestintä mahdollistaa myös asioiden myöhemmän tarkastelun, jolloin kokouksissa keskustellut asiat eivät ole enää niin tuoreessa muistissa. Sähköisen viestinnän kanavilla ei ole erityistä merkitystä haastateltava E:n mielestä, mutta mahdollisesti jokin muu kuin sähköpostiviestintä olisi toivotumpaa, kuten myös haastateltava A ja B kokevat. Myös haastateltava E:n perustelu on, että sähköpostia tulee valtavia määriä päivittäin, joten omaa työyhteisöä koskevat sisäisen viestinnän asiat olisi hyvä olla luettavissa esimerkiksi Intranetista tai joltakin muulta sähköiseltä alustalta, josta kaikki ajantasainen tieto ja muutoksiin liittyvä materiaali olisi helposti löydettävissä.

Haastateltava C kaipaava muutosviestinnältä vuorovaikutuksellisuutta, ja mahdollisuutta antaa itsekkin kommentteja ja ideoita. Pienissä muutoksissa haastateltava C ei koe osallistamista niin merkityksellisenä, mutta esimerkiksi isommissa muutoksissa osallistamisella ja työyhteisön jäsenten mielipiteiden kuuntelemisella ja huomioimisella on iso merkitys siihen, miten työyhteisö muutokset hyväksyy – mikä vaikuttaa puolestaan muutosten onnistumiseen. Esimerkiksi palaverissa tulisi olla mahdollisuus kysellä muutoksen tarkoituksesta ja tavoitteista tarkemmin, ja myös varmistaa, että asiat ymmärretään oikein. Myös muut haastateltavat esittivät samansuuntaisia näkemyksiä, joista välittyi toive osallistamisesta muutossuunnitteluun mahdollisuuksien mukaan. Haastateltava B ja E toivat esiin vastauksissaan, että muutoksiin liittyvä ajatusten, mielipiteiden ja kysymysten esittäminen on aina helpompaa pienemmässä ryhmässä kuin ison ryhmän edessä. Johdon tiedotustilaisuuksien luonne on aina virallisempi, jolloin kynnys kyselemiseen saati muutoksen kyseenalaistamiseen on korkeampi.

Haastateltava E toivookin, että esimerkiksi johdon tiedotustilaisuuden jälkeen järjestettäisiin aina oman tiimin sisäinen palaveri, jossa työyhteisön jäsenet rohkenevat paremmin kyselemään mietityttäviä asioita.

“Se olisi aina kiva, että niiden virallisempien tiedotustilaisuuksien perään olisi vaikka ihan oman tiimin kesken mahdollisuus jutella muutokseen liittyvistä asioista ja kysellä tarkemmin. Aika harva kuitenkaan mitään kyselee saati kyseenalaistaa, jos paikalla on koko organisaation väki ylintä johtoa myöten.” (haastateltava E)

7.1.4 Ajatuksia muutosvastarinnasta

Haastateltavilta tiedusteltiin muutosvastarinnan kokemisesta. Kaikki haastateltavat kokivat suhtautuvansa lähtökohtaisesti myönteisesti muutoksiin, joskin haastateltava A ja C kokevat muutosvastarinnan riippuvan myös siitä, millainen muutos on kyseessä. Mikäli muutos koetaan tarpeellisenä ja työtä helpottavana, muutos on helppo toteuttaa ja uusi toimintatapa ottaa käyttöön, muutos toteutuu melko mutkattomasti ilman suurempia vastaväitteitä. Mikäli muutos liittyy esimerkiksi asiakaspalveluun asiakkaiden tyytymättömyyttä lisäävänä asiana ja muutos koetaan omaa työtä merkittävästi hankaloittavana, aiheuttaa muutos luonnollisesti enemmän vastarintaa.

Haastateltava B kokee, että muutosvastarintaan vaikuttavat erityisesti yksilölliset persoonallisuuden piirteet ja aiemman työuran vaikutus. Haastateltava B:n mielestä nuoret saattavat suhtautua yleisesti ottaen vanhempia työntekijöitä myönteisemmin muutoksiin. Syynä haastateltavan mielestä saattaa olla se, että aikaisemmin muutokset eivät ole olleet niin yleisiä työelämässä. Pitkän uran tehneet ovat tottuneet sopeutumaan tiettyihin toimintatapoihin tai järjestelmiin, jolloin uuden opettelu aiheuttaa epävarmuutta. Nuoret, uransa alkuvaiheessa olevat ovat tottuneet sietämään muutoksia, vaihtaessaan tiuhaan työpaikkojaan ja joutuessaan opettelemaan jatkuvasti uutta. Tämä voi vaikuttaa siihen, että nuorten muutosvastarinta on vähäisempää, ja muutoksiin suhtaudutaan neutraalimmin. Toisaalta haastateltava B esittää, että pitkäaikaiset työntekijät uskaltavat myös rohkeammin ilmaista negatiivisiakin tuntemuksiaan, ja jotkut nuoretkin voivat sisäisesti kokea muutosvastarintaa, mutta eivät rohkene ilmaista sitä. Haastateltava B kuitenkin toteaa, ettei koskaan tulisi

yleistää, sillä persoonalla on lopulta suurin vaikutus muutossuhtautumiseen. Haastateltava B kokee, että myös epävarmuus, hämmennys ja turhautuminen nostavat muutosvastarintaa, mikä voi aiheutua esimerkiksi huonosta, puutteellisesta viestinnästä. Viestintä on haastateltavan näkemyksen mukaan merkittävässä asemassa muutosvastarinnan vähentämisessä.

7.2 Esimiehen viestintä muutostilanteissa

Haastattelun toisessa teemassa keskityttiin tutkimuskysymykseen: *Millaisia viestintätaitoja/-keinoja esimieheltä ja johdolta odotetaan muutostilanteessa?* Tavoitena oli selvittää, millaisen esimiesviestinnän haastateltavat kokevat vaikuttavan positiivisesti muutossuhtautumiseen ja muutoksen onnistumiseen. Lisäksi selvitettiin, toivovatko haastateltavat esimiehen osallistavan henkilöstöä muutoksen suunnitteluun, millainen vaikutus esimiehen omalla muutossuhtautumisella on muutoksen onnistumiseen ja millaisella viestinnällä esimies voisi lieventää mahdollista muutosvastarintaa ja helpottaa muutoksen onnistumista.

Kaikkien haastateltavien mielestä esimiehen viestinnän tyyli ja laatu voi vaikuttaa muutossuhtautumiseen ja muutoksen onnistumiseen. Haastateltava A kokee, että mikäli esimies viestii muutoksesta epäselvästi, tai muutosviestintä on vain ilmoitusluonteista sähköpostiviestintää, ei muutokseen varmasti suhtauduttaisi kovinkaan myönteisesti. Avainasemassa muutosmyönteisen asenteen saavuttamisessa on haastateltava A:n mielestä viestintä, jossa esimies perustelee muutoksen tarpeen selkeästi ja kattavasti: miksi muutos tehdään, mihin sillä pyritään, miten se vaikuttaa juuri omaan työyhteisöön. Esimiehen tulee pyrkiä korostamaan muutoksella saavutettavia hyötyjä ja positiivisia vaikutuksia, sekä muutoksen välttämättömyyttä motivoivalla, muutoksen puolelle puhuvalla tavalla. Haastateltava A kuvaileekin tätä niin sanotuksi ”muutoksen myymiseksi”, mikä edellyttää esimieheltä erinomaisia viestintä- ja vuorovaikutustaitoja. Viestinnän tulisi olla erityisesti positiivista ja kannustavaa.

Sekä haastateltava A, B että C kokevat esimiehen oma muutossuhtautuminen vaikuttavan merkittävästi muun henkilöstön muutosasenteeseen. Haastateltava C kuvailee, että

muutokseen myönteisesti suhtautuva esimies vaikuttaa positiivisesti myös alaisten muutossuhtautumiseen, ja vastaavasti esimiehen vastahakoisuus muutosta kohtaan heikentää alaisten muutosmyönteisyyttä. Haastateltava C:n mielestä esimiehen muutosjohtamisen tyyli vaikuttaa voimakkaasti työntekijöiden asenteisiin. Haastateltava B kokee, että muutoksesta innostuneesti viestivä esimies saa innokkuuden tarttumaan myös itse, ja motivaatio muutoksen toteuttamiseen rakentuu positiivisen suhtautumisen kautta. B kuvailee, että myös esimiehen karisma vaikuttaa muutossuhtautumiseen; esimies, jota arvostetaan ja joka arvostaa alaisiaan onnistuu muutosten läpiviennissä paremmin kuin esimies, jota alaiset eivät jostain syystä kunnioita. Samaa mieltä on haastateltava A, jonka mielestä esimerkiksi negatiivisesti koettu esimies-alaissuhde hankaloittaa muutosten onnistumista ja vahvistaa muutosvastarintaa. Haastateltava A:n mielestä muutosta, johon esimies itse suhtautuu vastahakoisesti, on hyvin vaikea saada onnistumaan. Tämän vuoksi esimiehen täytyy ensisijaisesti työstää muutos ja sen tarpeellisuus omassa päässään, jotta kykenee motivoimaan muun henkilöstön muutoksen puolelle.

Haastateltava A kuvailee hyvää muutosviestintää sellaisena, ettei esimies ainoastaan ilmoita muutoksesta ja sen toimeenpanosta, vaan muutoksesta keskustellaan ja erilaisia näkökulmia esitetään. Haastateltava A:n mielestä on esimiehen vastuulla huolehtia, että muutoksesta tietoa tulee riittävästi ja tasaisesti läpi koko muutosprosessin. A:n mielestä on lisäksi tärkeää, että esimies antaa henkilöstölle mahdollisuuden ilmaista myös negatiivisia mielipiteitä muutokseen liittyen, ja esimiehen tulee osata suhtautua kritiikkiin rakentavalla tavalla. Haastateltava B toivoo esimiehen viestinnältä myös läpinäkyvyyttä, sillä hän kokee tiedon pimittämisen ikävänä vallankäytön välineenä. Työyhteisön tulisi olla mahdollisimman matalahierarkkinen, jossa esimiestä on helppo lähestyä. Haastateltava B kokee, että muutosviestinnän tulisi olla aina henkilöstönsä näköistä, mikä edellyttää sitä että esimies tuntee alaisensa. Viestintä, mikä sopii yhdelle, ei ehkä sovikkaan toiselle. Esimiehen tehtävänä on haastateltava B:n mielestä kartoittaa, millainen viestintätyyli ja millaiset foorumit ja kanavat palvelevat parhaiten juuri oman työyhteisön tarpeita. Tämä on haastavaa, sillä työyhteisön sisälläkin tarpeet ja toiveet vaihtelevat valtavasti. Haastateltava B kokee, että tällaisella viestinnällä voidaan vähentää tehokkaasti myös vastarintaa, joskaan kaikkien henkilöiden vastarintaa ei koskaan ole mahdollista kitkeä, vaikka viestintä olisi miten laadukasta

ja esimies miten osaava tahansa. Viestinnän tulisi olla haastateltava B:n mukaan myös säännöllistä ja läpi muutosprosessin jatkuvaa, työntekijät ajan tasalla pitävää.

Myös haastateltava D toivoo esimiehen käyvän tiimin kanssa selkeästi läpi, miksi muutos tehdään ja milloin, mitä se käytännössä tarkoittaa tiimille ja mitä positiivisia vaikutuksia muutoksella on työyhteisölle. Esimiehen ei tulisi koskaan ilmoittaa muutoksesta siten, että ”näin nyt vain tehdään”, vaan aina tulisi tarjota perusteluja ja tarkempaa tietoa muutoksesta.

”Kyllä sitä ensisijaisesti aina haluaa tietää, että mitä se muutos käytännössä tarkoittaa, miten se vaikuttaa meidän elämään. Ja totta kai että ne muutoksen syyt perustellaan mahdollisimman hyvin. Miksi tehdään ja milloin, mitä hyötyjä se tuo ja niin edelleen.” (Haastateltava D)

Tärkeää on luoda ymmärrys työyhteisön jäsenille, että muutos onnistuu vain yhdessä tekemällä, ja kaikkien työpanosta tarvitaan. Haastateltava D:n mielestä henkilöstön osallistaminen muutossuunnitteluun varmasti vaikuttaisi muutossuhtautumiseen positiivisesti, mutta ymmärtää ettei tämä aina ole mahdollista. Tätä tärkeämpänä haastateltava D kokeekin, että esimies käy selkeästi läpi muutoksen tarkoituksen, tavoitteet ja uudet toimintatavat. Haastateltava D myös toivoo, että tieto muutoksista tulisi mahdollisimman hyvissä ajoin, jotta niihin osataan varautua.

Myös haastateltava E:n mielestä esimiehen viestinnän tyylillä ja laadulla on merkittävä vaikutus työntekijöiden muutossuhtautumiseen, muutosvastarinnan voimakkuuteen ja muutoksen onnistumiseen. Esimiehen muutosviestinnän tulisi haastateltava E:n mielestä olla ennakoivaa, osallistavaa ja rehellistä. Mahdollisista muutoksista tulisi informoida hyvissä ajoin ennen muutoksen toimeenpanoa, jotta muutosajatuksen ehditään sopeutua. Viestinnän tulisi olla rehellistä, jolloin muutoksen vaikutuksista kerrotaan realistisesti, ei kaunistelevasti. Henkilöstö tulisi aina ottaa mukaan muutosten suunnitteluun, jos muutos on sen tyyppinen, että henkilöstön näkökulmat ja ideat on mahdollisuus ottaa huomioon. Haastateltava E:n mielestä tämä varmasti lisäisi muutosmyönteisyyttä, kun henkilöstö on itse saanut olla vaikuttamassa päätöksiin.

7.3 Työyhteisökulttuurin ja ilmapiirin vaikutus muutosviestintään

Kolmannessa teemassa käsitellään haastateltavien vastauksia, jotka vastaavat tutkimuskysymykseen: *Onko organisaatiokulttuurilla vaikutusta muutosviestinnän onnistumiseen?* Tarkoituksena on selvittää, millaisena haastateltavat kokevat oman työyhteisönsä kulttuurin ja ilmapiirin, ja minkä asioiden he kokevat vaikuttavan voimakkaimmin kulttuurin ja ilmapiirin muotoutumiseen. Lisäksi selvitetään haastateltavien mielipiteitä siitä, miten työyhteisön kulttuuri ja ilmapiiri vaikuttaa sisäiseen viestintään, vai onko vaikutus enemmänkin päinvastainen, jossa viestintä vaikuttaa kulttuurin ja ilmapiirin muodostumiseen. Tavoitteena on myös selvittää, näkevätkö haastateltavat yhteyttä työyhteisön kulttuurin ja muutosmyönteisyyden tai muutosten onnistumisen välillä.

Haastateltava A kuvailee oman työyhteisönsä kulttuuria avoimeksi, luottamukselliseksi ja tulokeskeiseksi. Ahkeruus ja tavoitteellinen työskentely korostuu työyhteisössä, mutta ilmapiiri on kuitenkin pääpiirteittäin positiivinen ja ”me-henkisyys” hyvin säilynyt. Haastateltavan mielestä esimies vaikuttaa vahvasti siihen, millainen kulttuuri työyhteisöön muodostuu, mutta myös jokainen työyhteisön jäsen vaikuttaa kulttuurin muotoutumiseen. Haastateltava A kokee myös työhyvinvoinnin muokkaavan kulttuuria. Haastateltava kokee, että työyhteisön kulttuuri ja viestintä kulkevat käsi kädessä, vaikuttaen toinen toisiinsa. Esimerkiksi työyhteisön jäsenten välinen tiedon panttaaminen tai puutteellinen, niukka viestintä heikentää ilmapiiriä. Toisaalta viestinnän puutteellisuus ja tiedonkulun heikkous voi olla seurausta huonosta työyhteisön kulttuurista, jossa vuorovaikutusta ja viestintää ei arvosteta. Haastateltava A kokee, että muutosmyönteisyyttä ja muutosten onnistumista voisi parhaiten tukea työyhteisön kulttuuri, jossa korostuu positiivinen, kannustava asenne, luottamuksellisuus ja rento ilmapiiri. On tärkeää, että henkilöstö kokee esimiehen ja johdon arvostavan ja luottavan työyhteisön työpanokseen, jolloin luottamus myös omaa työtä ja uuden oppimista kohtaan vahvistuu. Kun omaan tekemiseen luotetaan, myös muutoksiin on helpompi suhtautua myönteisemmin, eivätkä ne herätä niin voimakkaasti pelkoa tai epävarmuutta uuden oppimisesta. Huumori ja yhteiset aamukahvitaukiot vahvistavat yhteisöllisyyttä, jolla rakennetaan hyvää, avointa ja yhteisöllistä kulttuuria.

Haastateltava B kokee oman työyhteisönsä kulttuurin sellaiseksi, jossa yrittäjähenkisyys on korostunut, ja työntekijöiden työmoraali on korkea. Työt hoidetaan aina parhaan mukaan, ja työajoista ollaan valmiita joustamaan. Kulttuurissa korostuu myös matalahierarkisuus; esimerkiksi johtoporras tuntee työntekijät nimeltä ja käy kyselemässä kuulumisia. Esimies ei istu erillisessä huoneessa, vaan avokonttorissa yhdessä muiden työntekijöiden kanssa. Kulttuuri on avoin, jossa alaiset ovat tiiviisti vuorovaikutuksessa keskenään; tietoa jaetaan ja asioista keskustellaan, ja esimiestä sekä johtoa on helppo lähestyä. Ilmapiiri on pääsääntöisesti positiivinen. Haastateltava B kokee, että positiivinen ilmapiiri ja avoin kulttuuri parantaa viestintää ja yleistä muutossuhtautumista. Haastateltavan mielestä muutosten onnistumisen todennäköisyys olisi hyvä kulttuurissa, jossa ilmapiiri säilyy innostavana ja kannustavana, työympäristö matalahierarkisena, ja muutostilanteissa ketään ei jätetä yksin, vaan yhdessä tiiminä mennään eteenpäin.

“Meillä kyllä kulttuuri on sellainen, että yhteiseen hyvään ja yrityksen hyvään pyritään. Että jos jollain on tietoa, niin se jaetaan mielellään myös muille, eikä pimitetä. Työkaverit keskenään siis kommunikoivat myös paljon. Töitä paiskitaan ahkerasti, mutta hyvässä yhteishengessä. Sellainen ilmapiiri on mielestäni suotuista myös muutosten kannalta. Että avoimesti voidaan puhua sekä työkavereiden kesken että esimiehen kanssa muutokseen liittyvistä asioista hyvässä hengessä, eikä ketään jätetä yksin sen muutoksen kanssa – että yhdessä mennään eteenpäin.” (Haastateltava B)

Haastateltava C kuvailee työyhteisönsä kulttuuria ja ilmapiiriä reiluksi, avoimeksi, kannustavaksi ja positiiviseksi. Haastateltava korostaa, että kyseinen kulttuuri vallitsee juuri sivukonttorissa, jossa itse työskentelee. Yhteistyö ja viestintä pääkonttorin kanssa on vähäistä, ja oma yksikkö tuntuu muusta organisaatiosta irralliselta. Haastateltava kokee, että erityisesti pääkonttorin ja sivukonttorin välistä viestintää tulisi kehittää, ja esimerkiksi vierailukäyntejä järjestää konttorien välillä. Haastateltava C:n mielestä kulttuurin muodostumiseen vaikuttaa voimakkaimmin työntekijät ja heidän asenteensa ja suhtautumisensa työhön. Haastateltava kokee, että työyhteisössä voi olla yleinen kulttuuri, jonka alle on rakentunut alakulttuureja esimerkiksi tiimien sisälle. Tiimien jäsenet työskentelevät tiiviisti yhdessä ja ovat tiiviimmin tekemisissä keskenään, kuin koko työyhteisön jäsenten kanssa. Tästä syystä oman tiimin jäsenten välinen vuorovaikutus, viestintä ja käyttäytyminen vaikuttaa alakulttuurien syntyyn. Haastateltava

nostaa esiin myös työkaverillisuuden ja läsnäolon, yhteishengen ja positiivisen asenteen kulttuuria rakentavina asioina. Haastateltavan mielestä työyhteisön kulttuuri vaikuttaa siihen, millaista viestintä työyhteisössä on, ja kokee kulttuurin vaikuttavan myös siihen, miten muutoksiin suhtaudutaan.

Haastateltava D kokee, että muutosmyönteisyyttä ja muutosten onnistumista tukee erityisesti avoin kulttuuri, jossa työyhteisön jäsenet pystyvät vapaasti keskustelemaan asioista ja vaihtamaan ajatuksia sekä keskenään että esimiehen kanssa. Haastateltavan mielestä hyvä, avoin kulttuuri vaikuttaa myös viestintään positiivisella tavalla. Kun ilmapiiri on hyvä, työntekijät uskaltavat esittää ajatuksiaan ja mielipiteitään palaverissa, jolloin vuorovaikutuksellinen ja avoin viestintä vahvistuu. Sama pätee työntekijöiden keskinäisviestintään; hyvä kulttuuri ja työilmapiiri mahdollistaa myös työntekijöiden keskinäisen viestinnän sujuvuuden, jossa asioita pohditaan yhdessä. Haastateltava kokee, että esimerkiksi avokonttorityöskentely voi vahvistaa organisaation kulttuuria yhteisöllisempään suuntaan, ja helpottaa viestintää. Mikäli työntekijät istuisivat omissa työhuoneissaan, ei viestintä luultavasti olisi niin avointa ja vuorovaikutus vapaata, joilloin kulttuurikin rakentuu sulkeutuneemmaksi. Viestinnän ja kulttuurin yhteys on siis myös haastateltava D:n mielestä kaksisuuntainen, jossa molemmat vaikuttavat toisiinsa.

Haastateltava E kokee, että rehellinen, kannustava, virheiden etsimisen sijaan onnistumisista palkitseva kulttuuri vahvistaisi kaikin puolin työyhteisön yleistä hyvinvointia ja vaikuttaisi positiivisesti myös muutossuhtautumiseen. Rehellinen ja avoin ilmapiiri vaikuttaisi suoraan myös viestintään, tekemällä siitä samankaltaista.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Teemahaastattelun ensimmäisessä osuudessa kartoitettiin tutkittavien ajatuksia ensimmäiseen tutkimuskysymykseen liittyen: Millainen viestintä lisää työntekijän muutosmyönteisyyttä ja tukee muutoksen onnistumista? Varmistettaessa alkuun haastateltavien ymmärrystä sisäisen viestinnän tarkoituksesta, korostui kaikkien

haastateltavien vastauksissa näkemys viestinnästä informaation jakamisena ja tiedottamisena. Näkökulma ei ole yllättävä, sillä viestintää on kautta aikain, niin koulu- kuin työympäristössäkin toteutettu niin sanotulla lääkeruiskumallilla, jossa tieto kulkeutuu yksisuuntaisesti johtoportaalta alaisille, opettajalta oppilaille. Viestintä onkin helpoin ymmärtää teoriaosion luvussa 3.1 esiteltynä mekaanisena prosessina, viestin siirtymisenä henkilöltä A henkilölle B. Haastattelun edetessä kuitenkin ilmeni, että haastateltavat odottavat viestinnältä paljon enemmän, kuin pelkästään tiedotusluonteista informaation jakamista, mikä onkin vain pieni osuus viestinnän muodostamasta laajasta kokonaisuudesta. Viestinnän merkitys työyhteisölle nähdään paljon värikkäämpänä ilmiönä, kuin haastateltavat ensi alkuun ehkä itsekään osasivat ajatella.

Haastateltavien vastaukset osoittavat, että näkemykset laadukkaasta muutosviestinnästä sisältävät keskenään pitkälti samoja elementtejä. Haastateltavien vastaukset sisälsivät myös paljon yhtäläisyyksiä lähdekirjallisuuteen verraten, joten työn empiirinen osuus näyttää vahvistavan teoriaa. Työn teoreettisessa osuudessa käsiteltiin sisäistä viestintää ja luvussa 3.3 Juholinin päivitettyä viestinnän agendamallia, joka perustuu työelämässä olevien näkemyksiin työskentelyä, työhyvinvointia sekä organisaation uudistumista ja menestymistä tukevasta viestinnästä. Haastateltavien vastauksissa laadukkaasta muutosviestinnästä kysyttäessä korostuivat ajantasaisen tiedon saatavuus, keskustelu tiedotusluonteisen viestinnän sijaan, avoin, rento ja arvostava työyhteisön ilmapiiri sekä henkilöstön osallistaminen ja mahdollisuus vaikuttaa. Vaikka agendamallia ei ole rakennettu erityisesti muutosviestinnällisestä, vaan yleisestä työyhteisön sisäisen viestinnän näkökulmasta, nousivat agendamallin sisällöt ilmi juuri muutosviestintää käsittelevässä haastattelun osuudessa. Näin ollen voidaan todeta, kuten teoriakin osoittaa, että muutosviestintä ei erityisesti eroa työyhteisöjen arkipäiväisestä viestinnästä, vaan tietyt tarpeet korostuvat muutostilanteissa entisestään. Voidaankin ajatella, että työelämän muutosten arkipäiväistyessä on pelkästään eduksi, että niin sanottu normaalitilanteiden ja muutostilanteiden viestintä eivät tarpeiltaan juuri eroa toisistaan, mikä toisaalta tekee muutosviestinnän käsitettä jokseenkin tarpeettomaksi.

Haastateltavien vastauksissa muutosmyönteisyyttä ja muutoksia tukevasta sisäisestä viestinnästä kysyttäessä korostui kasvokkaisuviestinnän merkitys, jonka taustalla vaikuttaa olevan ajatus välittömästä vuorovaikutuksesta, mahdollisuudesta saada

yksityiskohtaisempaa, tarkentavaa tietoa, sekä tilaisuudesta esittää kysymyksiä, saada vastauksia ja keskustella muutoksen tuomista vaikutuksista, sen syistä ja tavoitteista. Tulos ei ole yllättävä, sillä vuorovaikutteisen viestinnän ja keskustelun merkitys korostuu myös teoriaosuudessa, erityisesti muutosviestinnän osalta. Vaikka haastateltavat kaipaavatkin esimieheltä ja johdolta tulevaa viestintää erityisesti muutosten merkityksistä ja vaikutuksista, ei viestinnän toivota olevan sävyiltään ja tyylyltään vanhanaikaista, hierarkkista johdolta tulevaa tiedottamista, vaan vuorovaikutuksellista, modernia keskustelukulttuuria hyödyntävää.

Joidenkin kirjallisuuslähteiden perusteella palaverien kuvataan olevan nykypäivänä jo jokseenkin vanhanaikaisia ja aikaa vieviä sisäisen viestinnän foorumeja, mutta tämän tutkimuksen haastateltavat kokivat erityisesti palaverit toivottavina muutosviestinnän foorumeina. Taustalla vaikuttaa olevan jälleen kerran tarve kasvokkain tapahtuvalle vuorovaikutteiselle keskustelulle ja mahdollisuudelle esittää tarkentavia kysymyksiä. Esiin nousi erityisesti oman tiimin sisäisten palaverien suosio, joissa kysymysten ja mielipiteiden esittäminen koettiin helpompana kuin esimerkiksi koko konttorin palaverissa. Tämä tyypilliseen suomalaiseen luonteeseen ja kulttuuriin kuuluva mieltymys tulisikin huomioida sisäisen viestinnän toteuttamisessa erityisesti muutostilanteissa, jotka herättävät työntekijöissä tyypillisesti valtavasti kysymyksiä ja erilaisia tunteita. Näin palaverista saataisiin parhaiten hyöty irti, kun keskustelu ja vuorovaikutuksellisuus säilyy vaihtumatta johdon tai esimiehen yksinpuheluksi.

Vaikka teknologia kehittyy vauhdilla, tarjoten toinen toistaan edistyksellisempiä sovelluksia ja verkkofoorumeja tiedon jakamiseen, kommunikointiin ja etäpalavereihin, ei niiden arvo näytä nousseen perinteisen kasvokkaisviestinnän yli. Tämänkin osalta haastateltavien näkemykset näyttävät olevan linjassa sekä toistensa kanssa että teoriaosuuteen verrattuna. Teorian luku 4.5 käsittelee viestintäfoorumeja ja -kanavia, jossa korostetaan kasvokkaisviestinnän merkityksellisyyttä muutosviestinnässä, ja medioidun viestinnän roolia sitä tukevana. Myös haastateltavat kokivat medioidun viestinnän tarpeellisina, läheistä kasvokkaisviestintää tukevana, mutta yksinään medioidun viestinnän koettiin olevan heikko valinta muutosviestinnän osalta, erityisesti muutosten ollessa hiukankin suurempia. Osassa haastateltavien vastauksista kävi ilmi, että sähköpostiviestintä on menettämässä tehokkuuttaan sen ollessa runsasta jo työtehtäviin liittyvän päivittäisviestinnän osalta, ja oman työyksikön viestintää koskevista

tärkeistä asioista toivottiin viestittävän muulla foorumilla, kuten Intranetissä tai vastaavalla verkkoalustalla. Muutoin viestinnän kanavien suhteen ei haastateltavien vastauksissa ilmennyt erityisiä mieltymyksiä.

Teoriaosuudessa nousee esiin viestinnän monikanavaisuuden, toiston ja selkeyden merkitys muutosviestinnässä. Myös haastateltavat korostivat viestinnän jatkuvuutta ja selkeyttä, mutta monikanavaisuus koettiin jopa kuormittavana ja kokonaiskuvaa hämähäyttävänä. Toisaalta, myös lähdekirjallisuuden mukaan monikanavaisuutta hyödynnettäessä tulisi kiinnittää erityistä huomiota viestinnän selkeyteen ja johdonmukaisuuteen, sen toivottujen hyötyjen saavuttamiseksi. Viestinnän moninaisuutta haastateltavat toivoivat etäisen ja läheisen kasvokkaisuviestinnän sekä medioidun viestinnän yhdistelmällä, mutta rinnakkain käytettävät useat erilaiset viestintäkanavat, kuten viestiminen sekä sähköpostin, Intranetin että muun foorumin tai kanavan kautta koettiin turhana ja kuormittavana. Vastaus on helppo ymmärtää haastateltavien näkökulmasta, joista jokainen toivoo viestittävän itselleen miellyttävimmän kanavan kautta. Kuitenkin, jo tämän tutkimuksen haastateltavien mieltymyksissä viestintäkanavien suhteen on eroja esimerkiksi sähköpostiviestinnän osalta, joten monikanavaisuus saattaisikin todellisuudessa nostaa suosiotaan, kun valittu kanava ei olekaan jokaiselle työyhteisön jäsenelle se mieleisin. Tällöin ehkä kaivataankin rinnakkaisia kanavia, mikä lähdetiedon mukaan nähdäänkin suositeltavana.

Teemahaastattelun toisessa osiossa pyrittiin selvittämään tutkittavien ajatuksia liittyen toiseen tutkimuskysymykseen: Millaisia viestintätaitoja/-keinoja esimieheltä ja johdolta odotetaan muutostilanteessa? Haastateltavien vastauksissa löytyi jälleen runsaasti yhtäläisyyksiä niin keskenään kuin teorian lukuun 5.1 verraten. Kuten teoriaosuudessakin kuvailtiin, myös haastateltavien vastauksissa korostuivat korkeat odotukset johdon ja esimiehen viestinnästä muutosten onnistumiseen vaikuttavana tekijänä. Haastateltavien vastauksissa esimieheltä ja johdolta toivottavista viestintätaidoista ja keinoista korostui erityisesti esimiehen positiivinen muutosasenne. Innostavan ja kannustavan, positiivista energiaa ympärilleen välittävän esimiehen koettiin vaikuttavan myös työntekijöiden muutossuhtautumiseen myönteisesti. Ei riitä, että esimies on itse hyväksynyt muutoksen, ja olettaa työntekijöiden tekevän samoin. Kuten kirjallisuuskin korostaa, esimiehen tulee kaikella käytöksellään, sanallisella ja sanattomalla viestinnällään puhua muutoksen puolesta, motivoida ja innostaa. Esimies

nykypäivän työelämässä nähdään yhä useammin sparraajana ja coachaajana; ihmiskohtainen johtaminen korostuu. Esimieheltä odotetaan siis työelämässä samoja ominaisuuksia ja taitoja, kuin urheilujoukkueen valmentajalta, joka pyrkii joukkueensa onnistumiseen ja hyvinvointiin. Tämä edellyttää esimieheltä erinomaisia viestintä- ja vuorovaikutustaitoja. Esimieheltä odotetaan myös viestinnän selkeyttä ja olennaisen muutokseen liittyvän tiedon poimimista ja tulkkaamista työyhteisölle.

Lähdekirjallisuuden mukaan muutosvastarinta on hyvinkin yleistä erilaisissa muutostilanteissa. Yllättävästi, kaikki haastateltavat kokivat olevansa lähtökohtaisesti muutosmyönteisiä. Toisaalta haastateltavat vaikuttivat yleisesti ottaen hyvinkin tyytyväisiltä oman työyhteisönsä viestintään muutostilanteissa, joten onnistunut muutosviestintä ja työntekijän tyytyväisyys esimiehen viestintään vaikuttaakin lieventävän vastarintaa, kuten teoriassakin kuvaillaan. Myös haastattelutuloksissa nousi esiin näkemys siitä, että muutosvastarintaan vaikuttavat viestinnän laadun lisäksi myös työntekijöiden henkilökohtaiset ominaisuudet ja toisaalta myös työyhteisön kulttuuri ja ilmapiiri, joten pelkästään muutosviestinnän keinoin ei muutosvastarintaan voida vaikuttaa. Tämä vahvistaa jälleen teoriaosuuden luvussa 4.2 jo esiin nostettuja muutosvastarintaan vaikuttavia tekijöitä; työntekijän henkilökohtaisia ominaisuuksia, työntekijän suhdetta organisaatioon ja muutosviestinnän tyyliä.

Haastateltavien vastauksista välittyi tarve saada kattavia perusteluja muutoksen syistä, seurauksista ja vaikutuksista omaan työyhteisöön, ja tätä tietoa kaivataan juuri esimieheltä. Lähdekirjallisuudessa korostettiin esimiehen kuuntelemisen taitoa, mutta yllättävästi yksikään haastateltavista ei nostanut tämän merkityksellisyyttä esiin haastattelussa. Syitä voi olla monia. Kuunteleminen voidaan nähdä niin itsestään selvänä ominaisuutena, ettei sitä huomata erikseen mainita. Sen voidaan myös ajatella sisältyvän vuorovaikutuksellisuuteen ja keskusteluun. Toisaalta on valitettavan tyypillistä, että esimiehet puhuvat valtaosan ajasta sen sijaan, että kuuntelisivat. Tämän vuoksi rooli- tus esimiehestä ”puhuvana päässä” ja alaisesta nöyränä kuuntelijana saattaa olla niin pinttynyt ajatuksiin, ettei kuuntelun arvoa osata edes ilmaista.

Teorian perusteella työntekijöiden osallistaminen muutossuunnitteluun vaikuttaa myönteisesti muutossuhtautumiseen ja muutosten onnistumiseen, sekä vähentää muutosvastarintaa. Osa haastateltavista koki muutossuunnitteluun osallistumisen

ehdottoman tärkeänä ja toivottavana, kun taas osa haastateltavista koki sen hyödyllisenä, mutta monesti lähes mahdottomana muutosten luonteen takia. Vastauksiin saat-
taa vaikuttaa vastaajan organisaatio tai toimiala, sillä muutokset eri aloilla ovat hyvin
eri tyyppisiä. Osa haastateltavista on kokenut luultavasti enemmän esimerkiksi työta-
poihin liittyviä muutoksia, jolloin osallistuminen muutossuunnitteluun on mahdollista,
kun taas osalle muutokset tarkoittavat esimerkiksi ison konsernin johdolta tai yhteis-
työkumppanilta tulevia pakollisia määräyksiä, jolloin edes esimies ei pysty niihin vai-
kuttamaan. Toisaalta jossakin yrityksissä muutoksen luonteesta huolimatta päätökset
on totuttu tekemään johtoportaan kesken, ilman muun työyhteisön osallistamista. Täl-
laisen käytännön taustavaikuttajana saattaa olla organisaation kulttuuri ja ilmapiiri,
joka vuosien saatossa on työyhteisöihin rakentunut. Teoriaosuudessa korostettiin muu-
tosviestinnän proaktiivisuuden ja yhdessä tekemisen (co-creation) mallia. Haastatelta-
vien vastauksissa korostui erityisesti toive ennakoivasta, ajantasaisesta proaktiivisesta
viestinnästä. Muutosvastarintaa lieventävä yhdessä tekemisen malli oli haastateltavien
mielestä toivottu, mutta sen puuttuminen tunnuttiin ymmärtävän hyvin.

Haastattelun viimeisessä teemassa selvitettiin haastateltavien näkemyksiä kolman-
nesta tutkimuskysymyksestä: Onko organisaatiokulttuurilla vaikutusta
muutosviestinnän onnistumiseen? Kysyttäessä millainen työyhteisön kulttuuri ja il-
mapiiri tukee muutosmyönteisyyttä ja muutosten onnistumista, kaikkien haastatelta-
vien vastauksissa korostui toive työyhteisön kulttuurin ja ilmapiirin avoimuudesta,
luottamuksellisuudesta sekä positiivisuudesta. Avoimen kulttuurin, jossa asioista
voidaan keskustella rehellisesti, vapaasti ja luottamuksellisessa ympäristössä, koetaan
poistavan epävarmuutta ja lisäävän yhteisöllisyyttä. Vastaukset ovat linjassa lähde-
kirjallisuuden kanssa, josta tarkemmin teoriaosan luvussa 5.2. Haastateltavien
vastauksissa nousi esiin myös toive kulttuurista, jossa korostuu reiluus, keskinäinen
kannustaminen sekä esimiehen ja johdon arvostus ja luottamus työyhteisön jäseniä
kohtaan. Lisäksi vastauksissa mainittiin toive matalahierarkisesta kulttuurista, jossa
esimies ja johto ovat helposti lähestyttäviä.

Mutta miten edellä mainitut asiat voivat olla yhteydessä muutosviestintään? Yhteyttä
suoraan verrannollisesti muutosviestintään on hankala muodostaa, mutta sitä voidaan
tarkastella työyhteisön kulttuurin/ilmapiirin ja viestinnän välisen suhteen avulla.
Lähteiden mukaan organisaation kulttuuri ja viestintäkulttuuri, eli tapa jolla

organisaatiossa viestitään, ovat tiiviisti liitoksissa toisiinsa, jopa vaikeasti erotettavissa. Näin ollen ymmärretäänkin, että työyhteisön kulttuuri vaikuttaa siihen, millaista työyhteisön viestintä on. Toisaalta myös työyhteisön viestintä muokkaa kulttuuria tiettyyn suuntaan. Jos työyhteisön kulttuuria kuvaillaan avoimeksi ja kannustavaksi, voidaan viestinnän arvella olevan kulttuurinsa näköistä; avointa ja läpinäkyvää, asioiden viestimistä kannustavalla, positiivisella otteella. Koska yllämainitut haastateltavien kulttuurin ja ilmapiirin kuvaukset koetaan muutosmyönteisyyttä ja -onnistumista tukevinä, voidaan olettaa että myös muutosviestinnältä odotetaan samoja piirteitä. Muutosviestinnän ja työyhteisökulttuurin suhde näkyy siinä, miten työyhteisön viestintä muokkautuu kulttuurinsa näköiseksi.

9 POHDINTA

“Viestintä on taitolaji”, kuulee usein sanottavan. Mikään taito ei synny itsestään, pysyyllä ja kehity, ilman jatkuvaa kehittämistä ja pyrkimystä parempaan. Liiketoimintaympäristöissä palveluiden, tuotteiden ja toimintojen kehittäminen on tyypillistä arkipäivää yritysten pyrkiessä vastaamaan kasvavaan kilpailuun ja tehostamaan tuloksellisuuttaan. Yhtä lailla arkipäivää tulisikin olla myös viestinnän kehittäminen ja laatuun panostaminen, sillä laadukas viestintä on perusedellytys kaikelle muulle kehittämistoiminnalle, johon yrityksessä pyritään.

Valitettavan usein työyhteisöissä koetaan kuitenkin tyytymättömyyttä viestintään. Paitsi tiedon jakaminen ja ymmärryksen lisääminen, myös yhteisöllisyyden ja luottamuksen rakentaminen ovat viestinnän päätavoitteita, jotka muutostilanteissa korostuvat. Erityisesti muutostilanteissa viestintään kohdistuu voimakastakin kritiikkiä, mikä osoittaa lajin haasteellisuuden. Uskallan väittää, että monissa työyhteisöissä viestintä nähdään ikään kuin itseisarvona, jonka kehittämiseen ei kuitenkaan joko osata, ehditä tai koeta tarvetta panostaa. Viestinnän haasteellisuus tulee juuri sen arkipäiväisyydestä; kaikki viestivät ja kaikkialla viestitään. Sen voima saatetaan helposti aliarvioida, vaikka todellisuudessa monet työyhteisöt saavuttaisivatkin viestintään panostamalla merkittäviä positiivisia vaikutuksia niin ilmapiiriin,

kulttuuriin kuin yleiseen työyhteisön hyvinvointiin ja henkilöstön viihtyvyyteen liittyen. Hyvinvoiva työyhteisö on yrityksen merkittävin voimavara, mikä nostaakin esiin viestinnän ja työhyvinvoinnin välisen yhteyden mielenkiintoisena jatkotutkimusaiheena. Laajempaan jatkotutkimusaiheena voisi selvittää myös viestinnän merkitystä muutosjohtamisessa, sillä viestintä on merkittävä osa muutosjohtajuutta, mutta aiheen laajuuden vuoksi siihen ei tässä työssä keskitytty.

Opinnäytetyön aihevalintaani ohjasi halu syventyä aiheeseen, jonka koen itse merkityksellisenä. Halusin tutkia ajankohtaista aihetta, joka koskee jokaista työyhteisöä toimialasta riippumatta. Toisaalta, joissakin lähteissä muutosviestinnän käsite koettiin tietyllä tapaa vanhanaikaisena, muutosten ollessa nykyisin lähes jatkuva osa yritysten arkea. Tämä sai minut arvioimaan aihevalintaani kriittisesti. Vaikka päivittäisviestintään ja muutosviestintään kohdistuukin pitkälti samanlaisia tarpeita ja toiveita, halusin kuitenkin pitäytyä aihevalinnassani juuri muutostilanteiden viestintään kohdistuvan kriitiikin yleisyyden vuoksi.

Se, että työllä ei ole toimeksiantajaa, on toisaalta haaste – toisaalta rikkaus. Koska työn tavoitteena oli kartoittaa toimivia ja toivottuja muutosviestinnän keinoja, koettiin erilaisissa työyhteisöissä työskentelevien henkilöiden haastattelujen nostavan esille uusia ulottuvuuksia, näkökulmia ja kokemuksia, tehden aineistosta rikkaampaa. Yllättävästi, haastateltavien näkemykset ja kokemukset olivat hyvin pitkälti samankaltaisia keskenään. Johtopäätöksenä voidaankin ajatella, ettei toimialalla, organisaatiolla, työuran kestolla tai iällä näytä olevan merkittävää vaikutusta siihen, millaista viestintää muutostilanteissa kaivataan. Vaikka haastateltavat olivat saaneet etukäteen tutustua teemahaastattelurunkoon, koettiin tiettyihin aiheisiin vastaaminen haastavana. Näin koettiin esimerkiksi yrityskulttuurin ja viestinnän väliseen yhteyteen liittyvien kysymysten osalta. Tämä ei sinänsä yllätä, sillä yrityskulttuuri on käsitteenä abstrakti ja hieman tuntemattomampi monille aiheeseen perehtymättömille. Yrityskulttuurin käsitettä pyrittiin kuitenkin selventämään, liittämällä mukaan ilmapiirin käsite, mikä on monille tutumpi ja ymmärrettävämpi. Paikoitellen haastattelun tukena jouduttiin käyttämään ohjaavia apukysymyksiä keskustelun eteenpäin viemiseksi. Ohjaavat kysymykset saattoivat johdatella haastateltavien vastauksia tiettyyn suuntaan, vaikka apukysymykset pyrittiinkin pitämään mahdollisimman neutraaleina, eikä tiettyyn vastausvaihtoehtoon johdattelevina. Nämä asiat tulee kuitenkin ottaa huomioon

tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa. Toisaalta on myös täysin mahdollista, että viestintä koetaan pitkälti samalla tavalla, ja siihen kohdistuu alasta ja työyhteisöstä riippumatta samankaltaisia odotuksia.

Empirisessä osuudessa nousi esiin monia asioita, jotka vahvistivat lähdekirjallisuutta. Haastateltavat vaikuttivat olevan pääsääntöisesti hyvinkin tyytyväisiä työyhteisöjensä viestintään. Tämä on sinänsä yllättävää, sillä lähdekirjallisuuden perusteella monissa yrityksissä muutosviestintä koetaan usein vakavastikin puutteellisena. On mahdollista, että haastateltavaksi valikoitui sattumalta henkilöitä, jotka todellisuudessa ovat tyytyväisiä työyhteisönsä viestintään. Toisaalta on otettava huomioon myös mahdollisuus, että haastateltavat ovat kaunistelleet vastauksiaan esimerkiksi tunnistetuksi tulemisen pelossa siitäkin huolimatta, että anonymiteettiä korostettiin ja painotettiin useita kertoja.

Työssä onnistuttiin vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja työn tavoitteet saavutettiin. Vaikka haastateltavien näkökulmat olivatkin monilta osin samankaltaisia sekä keskenään että teoriaan peilaten, olivat ne kuitenkin informatiivisia, hyviä näkökulmia esittäviä, ajatuksia herättäviä ja teoreettista lähdemateriaalia vahvistavia. Vaikka laadullisessa tutkimuksessa yleistettävyyteen ei pyritäkään, voidaan mielestäni tämän tutkimuksen kohdalla haastateltavien kokemuksia ainakin jossain määrin yleistää, niiden ollessa selkeästi samassa linjassa kirjallisuuskatsaukseen ja sen pohjalta muodostettuun teoriaosuuteen nähden. Työ tarjoaa lukijalle ideoita, näkökulmia, sekä laadukkaaseen kirjallisuuskatsaukseen ja sitä vahvistavaan empiriaan nojaavia faktoja toimivista ja toivotuista muutosviestinnän keinoista ja käytännöistä.

Opinnäytetyön tekijänä olen kokenut merkittävää ammatillista kasvua opinnäytetyöprosessin myötä. Tutkittavaan aiheeseen perehtyneisyys on syventänyt osaamistani ja tietämystäni viestinnästä merkittävästi. Kehitystä on tapahtunut myös tutkimusmetodiikan ja tieteellisen kirjoittamisen saralla. Opinnäytetyön kirjoittaminen on ollut työläs ja haastava, mutta antoisa prosessi. Mikäli työn sisältö onnistuu herättämään lukijassa kiinnostuksen oman työyhteisönsä sisäisen viestinnän kehittämiseen, oli tavoitteena sitten muutosten läpivieminen tai toimivan ja hyvinvoivan työyhteisön rakentaminen, voin todeta saavuttaneeni haastavimman tavoitteen, jonka työlleni olen asettanut.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYPro.

Bull, M. & Brown, T. 2012. Change communication: the impact on satisfaction with alternative workplace strategies. *Facilities* 3, 135-151. Viitattu 7.4.2020. <https://doi.org/10.1108/02632771211202842>

Cartwright, S. & Cooper, C.L. 1993. The Role Of Culture Compatibility In Successful Organization. *The Academy Of Management Executive* 2, p. 57. Viitattu 7.4.2020. <https://doi.org/10.5465/ame.1993.9411302324>

Corley, K. & Gioia, D. 2004. Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-off. *Administrative Science Quarterly* 2, 173–208. Viitattu 2.4.2020. <https://doi.org/10.2307/4131471>

Daft, R.L. 2016. *Organization theory & design*. Boston, MA: Cengage Learning. Viitattu 17.4.2020. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/samk/reader.action?docID=5132656>

Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2016. *Qualitative Methods in Business Research*. 2nd Edition. London: SAGE Publications.

Erämetsä, T. 2003. *Myönteinen muutos*. Helsinki: Tammi.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 8. painos. Jyväskylä: Gummerus.

Guba, E. & Lincoln, Y. S. 1981. *Effective evaluation*. San Francisco: Jossey-Bass.

Hagerlund, T. & Kaukopuro-Klemetti, H. 2013. *Työyhteisö viestii jotta olisi olemassa. Kunta-alan työyhteisöviestinnän opas*. Helsinki: Suomen kuntaliitto. Viitattu 1.4.2020. https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/tyoyhteiso_viestii_ebook.pdf

Honkala, P., Kortetjärvi-Nurmi, S., Rosenström, A. & Siira-Jokinen, S. 2017. *Linkki. Työyhteisön viestintä*. 6.uud. p. Helsinki: Edita.

Juholin, E. 2008. *Viestinnän vallankumous; Löydä uusi työyhteisöviestintä*. Helsinki: WSOYpro.

Juholin, E. 2009. *Communicare!: Viestintä strategiasta käytäntöön*. 5. uud. p. Helsinki: Infor.

Juholin, E. 2013. *Communicare!: Kasva viestinnän ammattilaiseksi*. 7 uud. p. Helsinki: MIF Management Institute of Finland.

Kananen, J. 2015. *Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitat opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.-11. p. Helsinki: Sanoma Pro. Viitattu 1.3.2020. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/>
Kotter, J.P. 1995. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Boston: Harvard Business Review 2, p. 59. Viitattu 6.4.2020. <https://search-proquest-com.lillukka.samk.fi/docview/227795565?accountid=13708>

Kuntaliitto. 2016. Kuntaviestinnän opas. Ohjeet kunnan ja kuntapalveluja tuottavan yhteisön viestintään ja markkinointiin. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Viitattu 25.4.2020. https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/viestinta-opas_ebook.pdf

Laurila, M. 2017. ”Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan”. Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Väitöskirja. Vaasa: Vaasan yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta. Viitattu 1.4.2020. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-772-9>:

Lewin, K. 1951. Field theory in social science. London: Tavistock Publications Ltd.

Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2012. Tehoa työelämän viestintään. 2. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro. Viitattu 15.2.2020. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/>

Manka, M-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.

Oreg, S. 2003. Resistance to change. Developing an individual differences measure. Journal of Applied Psychology 4, pp. 680-693. Viitattu 1.4.2020. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.680>

Piha, K. 2019. Kotter oli ehkä oikeassa – mutta ei ole enää. Viitattu 18.4.2020. <https://ellunkanat.fi/artikkeli/kotter-oli-ehka-oikeassa-mutta-ei-ole-ena/>

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum. Viitattu 1.4.2020. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/>

Ponteva, K. 2012. Muutoksessa. Helsinki: Sanoma Pro. Viitattu 1.4.2020. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/>

Rantanen, J., Leppänen, I. & Kankaanpää, H. 2020. Johda tunneilmasto: Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 15.4.2020. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/>

Robbins, S. P. & Judge, T. A. 2011. Organizational behavior. 14. p. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall. Viitattu 17.4.2020. <https://www.dawsonera.com/abstract/9782744059971>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 14.4.2020. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>

Schein, E. H. & Schein, P. 2017. Organisational culture and leadership. 5. p. Hoboken, New Jersey: Wiley. Viitattu 8.4.2020. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/samk/reader.action?docID=4766585>

Schulz-Knappe, C., Koch, T. & Beckert, J. 2019. The importance of communicating change. Corporate Communications: An International Journal 4, pp. 670-685. Viitattu 1.4.2020. <https://www-emerald-com.lillukka.samk.fi/insight/content/doi/10.1108/CCIJ-04-2019-0039/full/html>

Slide Ocean www-sivut. 2020. Viitattu 17.4.2020. <https://www.slideocean.com/>

Sriramesh, K. & Gruring, J. E. & Dozier, D. M. 1996. Observation And Measurement Of Two Dimensions Of Organizational Culture And Their Relationship To Public Relations. Journal Of Public Relations Research 4, 229-261.

Tikka, T. 2014. Millainen yrityskulttuuri takaa menestyksen? Talouselämän kumppaniblogit. Viitattu 21.4.2020. <https://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/tiedonblogi/millainen-yrityskulttuuri-takaa-menestyksen/b8f32d7b-d2bb-3960-9288-4da616f4b97b>

Trockim, W. & Donnelly, J. 2008. The Research Methods Knowledge Base. United States: Cengage.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 12. uud. p. Helsinki: Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 24.5.2020. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Työturvallisuuskeskus TTK. 2016. 2. uud. p. Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia. TTK. Viitattu 26.3.2020. https://ttk.fi/files/5128/TTK_Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2016.pdf

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä.

Östberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 5. uud. p. Helsinki: Kauppakamari.

TEEMAHAASTATTELURUNKO

Teema 1. Sisäinen viestintä muutostilanteissa

- Miten kuvailisit työyhteisösi sisäistä viestintää? (onko esim. avointa ja vuorovaikutteista vai yksisuuntaista tiedottamista, kannustetaanko osallistumiseen ja mielipiteiden jakamiseen vai tuntuuko että oletuksena on että johto puhuu, ja työntekijät kuuntelevat)
- Mikä tarkoitus sisäisellä viestinnällä mielestäsi on, mihin sillä pyritään?
- Millaisena olet kokenut työyhteisösi viestinnän erilaisissa muutostilanteissa? (Tuleeko informaatiota liikaa vai liian vähän, tiedonsaannin ajoitus, osallistetaanko työntekijät suunnitteluun vai tehdäänkö päätökset suljettujen ovien takana, pidetäänkö ajan tasalla muutoksen kulusta, korostuuko kasvokkaisviestintä?)
- Miten itse/työyhteisösi suhtaudut/suhtautuu muutoksiin työelämässä? Koetko yleensä muutosvastarintaa, vai suhtaudutko muutoksiin myönteisesti?
- Vaikuttaako viestintä (tyyli,tapa,määrä,laatu) muutokseen suhtautumiseen negatiivisesti tai positiivisesti, vai onko sillä merkitystä? (Voiko esimerkiksi positiivisella viestinnällä saada aikaan innostusta, ja muutokseen sitoutumista, ja toisaalta huonolla viestinnällä nostaa muutosvastarintaa ja estää muutoksen toteutumista?)
- Millaista viestintää kaipaisit muutostilanteissa? (Kaipaanko keskustelua vai tiedotusluonteista johdon viestintää, kasvokkaista vai eri kanavien, kuten spostin tai intran välityksellä tapahtuvaa viestintää, haluatko osallistua viestintään?)
- Mikä on oma roolisi muutoksessa? Pystytkö kokevasi esim. osallistumaan muutoksen suunnitteluun? Haluaisitko olla enemmän vai vähemmän mukana?
- Mitä positiivisesti asioita nostaisit esiin työyhteisösi muutosviestinnässä?
- Millaisia ongelmia koet työyhteisösi muutosviestinnässä?
- Mitä foorumeja ja kanavia toivoisit käytettävän muutosviestinnässä ja miksi, vai onko niillä väliä? (Kasvokkain, esim. koko yksikön palaverit, tiimipalaverit, esimies-alaiskeskustelu / kanavilla: sposti, intranet, Teams tai muu keskustelufoorumi / monikanavaisuus)

Teema 2. Esimiehen muutosviestintä

- Miten kuvailisit esimiehesi viestintää muutostilanteissa? (Onko viestintä selkeää, selkokielistäkö hän informaatiota? Osaako esimies kuunnella, vai puhuuko vain? Kannustaako jakamaan mielipiteitä ja ajatuksia? Pitääkö ajan tasalla koko muutosprosessin ajan? Onko viestintä jatkuvaa? Jaetaanko tietoa riittävästi ja toistoa hyödyntäen?)
- Onko esimiehen viestintä osallistavaa? Kaipaanko osallistavaa viestintää? (esim. keskustelut, muutostyöpajat ryhmittäin tms.)
- Millaisen esimiesviestinnän koet vaikuttavan positiivisesti muutokseen suhtautumisessa ja muutoksen toteutumisessa?
- Mitä positiivisia piirteitä nostaisit oman esimiehesi muutosviestinnässä esiin?
- Mitä toivoisit kehitettävän esimiehesi muutosviestinnässä?
- Vaikuttaako esimiehen oma suhtautuminen muutosta kohtaan siihen, miten itse suhtaudut muutokseen?
- Miten esimies on toiminut muutosvastarintatilanteissa ja millaisella viestinnällä esimies mielestäsi voisi helpottaa vastarintaa? Voiko viestinnällä pahentaa vastarintaa? Onko viestinnällä vaikutusta vastarintaan, vai johtuuko vastarinta muista syistä, kuten..?

Teema 3. Muutos ja organisaatiokulttuuri

- Millaiseksi koet työyhteisösi kulttuurin ja työilmapiirin?
- Minkä asioiden koet vaikuttavan voimakkaimmin siihen, millainen kulttuuri ja ilmapiiri työpaikallasi on?
- Vaikuttaako kulttuuri ja ilmapiiri työyhteisösi viestintään, ja miten?
- Vaikuttaako kulttuuri ja ilmapiiri työyhteisösi suhtautumiseen muutoksiin, ja miten?
- Voiko työyhteisön kulttuuri ja ilmapiiri mielestäsi vaikuttaa muutoksen onnistumiseen tai epäonnistumiseen?
- Millainen organisaatio- ja viestintäkulttuuri mielestäsi tukisi muutoksen onnistumista?

Mitkä asiat nostaisit viestinnän osalta tärkeimpinä muutoksen onnistumiseen vaikuttavina tekijöinä?